

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

NICOLLI CARDOSO FERNANDES

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA
ADMINISTRATIVA DA EMPRESA ARCELORMITTAL VEGA**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

NICOLLI CARDOSO FERNANDES

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA ADMINISTRATIVA DA
EMPRESA ARCELORMITTAL VEGA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado
à disciplina de Estágio Supervisionado –
CAD5236, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina.

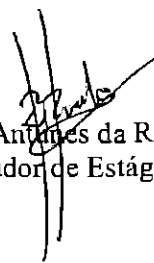
Professor(a) Orientador(a): Msc Valentina
Gomes Haensel Schmitt.

FLORIANÓPOLIS 2008

NICOLLI CARDOSO FERNANDES


**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA
ADMINISTRATIVA DA EMPRESA ARCELORMITTAL VEGA**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em **(27, junho de 2008)**

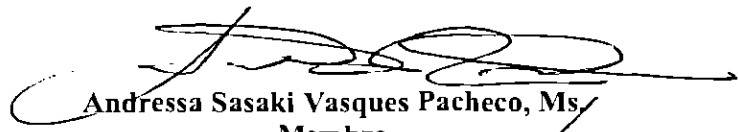


Prof. Rudinar Antônio da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:



Valentina Gomes Haensel Schmitt, Ms.
Orientador (a)



Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Ms.
Membro



Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Ms.
Membro

Dedico este trabalho a minha amada família que é a base da minha vida, e ao especial Henry que me deu forças para prosseguir até o final da jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar aqui.

A minha família que sempre valorizou e priorizou o estudo, dando todas as condições para ter uma vida com conhecimento e oportunidades, além de todo apoio emocional. Ao meu pai pelo exemplo de perseverança, coragem e garra. Que nos proporcionou toda uma qualidade de vida. Minha mãe como base da minha educação, caráter e amor incondicional. Aos meus irmãos pelo apoio e amizade de sempre.

Ao meu querido Henry que me ensinou o verdadeiro significado de companheirismo. Com seu exemplo de vida sempre me inspira e que me ajudou, em muito, a chegar até o fim com seu apoio.

A professora Msc Valentina Gomes H. Schmitt (orientadora) que com sua dedicação e paciência sempre esteve pronta para me auxiliar. Ao professor Dr. Marcos Baptistas Lopez Dalmau que se dispôs de forma incondicional em idéias e conselhos. Assim como foi no decorrer de todo meu curso de Administração na UFSC. Uma especial lembrança ao professor Dr. Alexandre Marino Costa.

A empresa ArcelorMittal VEGA e seus funcionários da parte Administrativa que gentilmente colaboraram com a execução deste trabalho.

Aos meus queridos colegas de curso que fizeram parte de uma caminhada que será lembrada para sempre com carinho.

"Há aqueles que lutam um dia; e por isso são bons;
Há aqueles que lutam muitos dias; e por isso são muito bons;
Há aqueles que lutam anos; e são melhores ainda;
Porém há aqueles que lutam toda a vida; esses são os imprescindíveis."

Bertold Brecht

RESUMO

CARDOSO FERNANDES, Nicolli. Pesquisa de Clima Organizacional na área administrativa da empresa ArcelorMittal VEGA. Em São Francisco do Sul. 2008. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Orientador(a): Prof(a) Msc Valentina Gomes H. Schimitt

O presente trabalho teve por objetivo analisar o clima organizacional na área administrativa da empresa ArcelorMittal VEGA. A pesquisa que buscou descrever os fatores que contribuem na formação do clima organizacional. Para coleta de dados foi utilizado questionário como instrumento, composto de 29 questões, disponibilizados aos respondentes por correio eletrônico e recolhidos pessoalmente pela acadêmica. A abordagem utilizada foi qualitativa e quantitativa. Fizeram parte da amostra 30 funcionários da área administrativa. Ao final da pesquisa verificou-se, de acordo com a maioria dos respondentes, que a empresa possui um favorável clima organizacional, sentindo-se valorizados e motivados para executar suas atividades. Resultado de fatores como o elevado espírito de equipe, benefícios e incentivos oferecidos, orgulho de trabalhar na empresa, saúde e segurança como prioridades dentro da organização, entre outros. Após avaliação dos resultados foi possível verificar também os pontos a serem melhorados. Pelas mudanças que a empresa vem passando, resultado da fusão entre o grupo Arcelor e Mittal Steel, há um sentimento de insegurança entre os funcionários. Estes sentem falta de maior esclarecimento por parte dos seus superiores. Por fim, foram apresentadas propostas de melhorias com base nos resultados da pesquisa.

Palavras-chave: Clima organizacional. Área administrativa. Satisfação. Motivação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia de necessidades por Maslow.....	35
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções do Administrador	25
Quadro 2 – Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y	38
Quadro 3 – Fatores Higiênicos e Motivacionais	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Canais de Comunicação	53
Gráfico 2 – Mudanças	54
Gráfico 3 – Comunicação.....	55
Gráfico 4 – Motivação.....	56
Gráfico 5 – Autonomia nas decisões.....	57
Gráfico 6 – Treinamentos.....	58
Gráfico 7 – Condições físicas de trabalho.....	59
Gráfico 8 – Orgulho	60
Gráfico 9 – Benefícios.....	61
Gráfico 10 – Confiança e credibilidade.....	62
Gráfico 11 – Equilíbrio Profissional e Pessoal	63
Gráfico 12 – Mudanças	64
Gráfico 13 – Estrutura Organizacional.....	65
Gráfico 14 – Organização, arrumação e limpeza	66
Gráfico 15 – Justiça e Igualdade	67
Gráfico 16 – Saúde e Segurança	68
Gráfico 17 – Participação	69
Gráfico 18 – Comunicação.....	70
Gráfico 19 – Desempenho.....	71
Gráfico 20 – Valorização	72
Gráfico 21 – Competências	73
Gráfico 22 – Salários.....	74

Gráfico 23 – Comunicação.....	75
Gráfico 24 – Espírito de equipe.....	76
Gráfico 25 – Remuneração.....	77
Gráfico 26 – Incentivos.....	78
Gráfico 27 – Auto-atendimento de RH.....	79
Gráfico 28 – Horário de Trabalho.....	80
Gráfico 29 – Benefícios.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Canais de Comunicação	53
Tabela 2 – Mudanças.....	54
Tabela 3 – Comunicação	55
Tabela 4 – Motivação.....	56
Tabela 5 – Autonomia nas decisões	57
Tabela 6 – Treinamentos	58
Tabela 7 – Condições físicas de trabalho	59
Tabela 8 – Orgulho.....	60
Tabela 9 – Benefícios	61
Tabela 10 – Confiança e credibilidade.....	62
Tabela 11 – Equilíbrio Profissional e Pessoal.....	63
Tabela 12 – Mudanças.....	64
Tabela 13 – Estrutura Organizacional	65
Tabela 14 – Organização, arrumação e limpeza	66
Tabela 15 – Justiça e Igualdade.....	67
Tabela 16 – Saúde e Segurança	68
Tabela 17 – Participação	69
Tabela 18 – Comunicação	70
Tabela 19 – Desempenho	71
Tabela 20 – Valorização.....	72
Tabela 21 – Competências	73
Tabela 22 – Salários	74
Tabela 23 – Comunicação	75

Tabela 24 – Espírito de equipe.....	76
Tabela 25 – Remuneração.....	77
Tabela 26 – Incentivos	78
Tabela 27 – Auto-atendimento de RH.....	79
Tabela 28 – Horário de Trabalho	80
Tabela 29 – Benefícios.....	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA	19
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	23
2.1.1	Administração Científica.....	23
2.1.2	Escola Clássica da Administração.....	24
2.1.3	Escola das Relações Humanas	26
2.1.4	Administração de Recursos Humanos.....	28
2.1.5	Gestão de Pessoas.....	29
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.3	MOTIVAÇÃO	32
2.3.1	Motivação Intrínseca.....	33
2.3.2	Motivação Extrínseca.....	34
2.4	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	34
2.4.1	Hierarquia das necessidades de Maslow	34
2.4.2	Teoria X e Y de McGregor	36
2.4.3	Teoria de Herzberg.....	38
2.5	SATISFAÇÃO	40
2.6	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41

3	METODOLOGIA	44
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	45
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	46
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	46
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	48
4.1	HISTÓRICO.....	48
4.2	INSTALAÇÕES.....	50
4.3	FUNCIONAMENTO.....	50
4.4	POLÍTICA GERAL	51
4.5	VISÃO.....	51
4.6	MISSÃO.....	51
4.7	PRINCÍPIOS	52
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	53
5.1	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ARCELORMITTAL VEGA.....	53
5.2	ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ARCELORMITTAL VEGA.....	82
5.2.1	Pontos Positivos	82
5.2.2	Sugestão de Melhorias	83
5.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6.3.1	Recomendações para Trabalhos Futuros.....	89
	REFERENCIAS	90
	APÊNDICE.....	92
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS.	93

1 INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas retrata uma concepção de mundo organizacional em que pessoas pensam, refletem e geram novas idéias sobre o trabalho que realizam, e essa forma de ver as pessoas impacta no modo como devem ser gerenciadas. Antes a preocupação era apenas com os aspectos disciplinares e a obtenção da máxima produtividade por parte dos operários. Com a gestão de pessoas o desenvolvimento profissional de uma equipe, assim como da manutenção de um bom clima de trabalho e o cumprimento das metas organizacionais, tornou-se a nova forma de conduzir os interesses da organização e das pessoas.

Uma análise de fatores importantes, tais como o clima organizacional que pode ser visto como o "termômetro" da empresa, pois mostra como a organização se encontra, podendo prever se a meta vai ou não ser atingida. Hoje cada vez mais, as empresas precisam conscientizar-se de que as pessoas são o seu maior patrimônio, e com o clima organizacional podemos promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, aperfeiçoar a comunicação, identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial.

Motivar e satisfazer os colaboradores de uma organização, como a gestão de pessoas gosta de chamar os funcionários, é tarefa indispensável para excelência na execução das tarefas e seus resultados. Como a saúde física e psicológica do trabalhador esta associada ao melhor desempenho e produtividade, a motivação passa a exercer um papel importante. Assim como estar satisfeito com suas condições salariais, de trabalho, entre outros, influencia diretamente o clima organizacional. Sendo assim, motivação e satisfação estão intimamente relacionados ao clima organizacional.

São vários os motivos que levam as organizações a buscar informações, quer seja através de pesquisas formais quer em conversas informais com os gestores, por exemplo, para conhecer o grau de satisfação de seus empregados. Variáveis do ambiente organizacional relacionadas à satisfação: condições salariais, as condições de trabalho, a qualidade da supervisão, os colegas e o trabalho em si.

A ArcelorMittal VEGA é uma empresa que comporta 800 funcionárias. Localizada em São Francisco do Sul/SC, é uma das mais modernas unidades de transformação de aços

planos do mundo, operando com avançados processos de decapagem, laminação a frio e galvanização. A empresa processa bobinas a quente fornecidas pela ArcelorMittal Tubarão, em Vitória/ES, que são transportadas por meio de um inovador sistema de barcaças oceânicas. Tem capacidade de produção de 880 mil toneladas de aço por ano entre laminados a frio e galvanizados, destinados principalmente às indústrias automobilísticas e de eletrodomésticos, à produção de tubos e à construção civil. A empresa é fruto de um investimento de US\$ 420 milhões, o maior investimento privado da história de Santa Catarina. A operação da linha de Galvanização começou em julho de 2003. As linhas de decapagem e laminação começaram a operar em setembro e outubro, respectivamente, e até o final de 2003 todas as linhas da unidade industrial estavam em funcionamento. A inauguração oficial foi em 27 de abril de 2004 e fez parte das comemorações dos 500 anos de descobrimento de São Francisco do Sul.

1.1 PROBLEMA

Avaliando o clima organizacional, as empresas podem traçar estratégias às suas realidades destinadas à gestão de pessoas. Proporcionando assim que as pessoas trabalhem em um clima favorável à sua saúde e à efetividade organizacional. Os instrumentos têm sido utilizados no contexto organizacional para subsidiar o processo de identificação dos aspectos que necessitam ser aprimorados no ambiente de trabalho, a fim de torná-lo mais harmonioso e produtivo. Tendo um diagnóstico que retrate o clima da empresa além de proporcionar acesso aos pontos negativos, gera conhecimento também dos pontos positivos, os quais estão agindo de forma a motivar e satisfazer os funcionários. Sendo assim, faz-se importante salientar os pontos a serem mantidos por projetar resultados favoráveis.

Com o intuito de avaliar a organização ArcelorMittal VEGA, pergunta-se:

- Qual o clima organizacional existente na área Administrativa da empresa ArcelorMittal VEGA?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional da empresa ArcelorMittal VEGA e formular propostas de melhoria que possam ter continuidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os elementos componentes do clima organizacional da ArcelorMittal VEGA.
- b) Verificar os objetivos estratégicos da empresa para propor os incentivos.
- c) Avaliar o impacto dos estímulos na percepção dos funcionários.
- d) Avaliar pontos fortes e fracos do clima organizacional.
- e) Propostas de melhorias.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Condurú e Pereira (2006, p. 34), “na justificativa são consideradas as razões de realização da pesquisa, bem como a relevância, experiência ou afinidade do pesquisador com o tema escolhido, contribuições da pesquisa, interesse institucional e/ou pessoal, além da viabilidade do projeto”.

Mostrando a importância de um bom gerenciamento daqueles que estarão efetuando as tarefas, uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para elas trabalham, (LACOMBE, 2005).

Pesquisar o clima organizacional de uma empresa, a fim de avaliar a motivação dos funcionários, nos proporciona informações “preciosas” de como a empresa esta sendo vista pelos seus funcionários e qual a leitura deles em relação ao seu valor dentro da organização a qual pertencem. Além de encontrar quais maneiras podem melhorar sua satisfação. Elaborar planos de ação para que a motivação dos colaboradores possa ser contínua, sendo importante que a empresa esteja se reciclando, evitando que a organização acomode-se, ao contrário, explore os pontos a se melhorar.

Para a VEGA uma multinacional, pertencente a um forte grupo mundialmente conhecido. Com interesse constante de estar atualizada e informada tanto externamente como internamente, visto que, além de possuir um faturamento elevado a cada ano, é uma “jovem” empresa em constante mudança. Sendo uma empresa com menos de cinco anos de operação e ao mesmo tempo um bem sucedido desempenho, tem-se a necessidade de um controle exato de informações internas sobre o seu processo como um todo. E pensando que funcionários motivados são funcionários produtivos que “vestem” a camisa da empresa, conseqüentemente, a organização só tende a crescer economicamente e socialmente.

Outro ponto positivo para a pesquisa é o fato da acadêmica, em momento anterior, já ter feito parte do quadro da organização, conhecendo alguns funcionários e gerencias. Sendo assim, o acesso às pessoas e informações necessárias, será facilitado. Tornando a pesquisa viável e seus resultados de interesse dos dirigentes, pelas informações fornecidas pelo trabalho. Uma empresa do porte da ArcelorMittal VEGA, sabe a importância de formar e

manter um bom clima organizacional dentro da organização, para garantir o bom funcionamento do processo, realização das tarefas, produtividade e qualidade a serem mantidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Administração Científica

Segundo Lacombe (2005), a Escola da Administração Científica foi a primeira teoria administrativa, de forma cronológica, iniciada com o engenheiro Frederick Winslow Taylor. Onde visava obter ganhos de produtividade, diante da divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e mão-de-obra especializada para executá-las. Seguiam esse mesmo pensamento Henry Gantt, Franck e Lilian Gilbreth, Henri Ford e outros. Acreditando que pelos operários não serem instruídos, seriam melhor executando sempre a mesma coisa, viabilizando assim seu treinamento para realizar as tarefas simples, acreditando eles que assim produziriam melhor e mais depressa.

Com isso desenvolveu-se uma rotina desgastante para os operários. “A rotina seria autodestrutiva, porque os seres humanos perdem o controle sobre seus próprios esforços, e falta de controle sobre o trabalho significa morte espiritual”. Sennet (2002, p.41). Realizando atividades repetidas vezes, de forma automática acaba que mecanizando o funcionário e reduzindo sua capacidade e criatividade.

A Administração científica veio de forma a determinar cientificamente os métodos mais eficazes na realização das tarefas junto aos trabalhadores, conforme cita Gil (2001, p.19) “o movimento da Administração Científica difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século”.

Porém, segundo Lacombe (2005), isso gradativamente foi sendo ocupado por outras formas de pensar. Antes estas tarefas eram feitas, na sua maioria, por pessoas vindas da zona rural. Com o tempo e a qualificação dos funcionários essa visão foi mudando. Foram aparecendo novas necessidades por parte dos trabalhadores. Estes se estivessem mais motivados gerariam mais dinheiro para as organizações. Mascarenhas (1994, p.4), diz “O trabalhador – se for bem tratado – não precisa de colégio. Seu cérebro é um supercomputador inibido pelos maus tratos. Basta energizá-los que ele esbanjará potência criativa”.

O objetivo de estudar a Administração científica, para Neto, Teixeira e Campos (2005), é o de estudar as tarefas, e o que as envolvem de forma científica. Havendo pesquisas e estudos pelos teóricos para compreender o processo a ser realizado pelo funcionário, onde as tarefas e sua execução vão agir diretamente na produtividade.

Para Taylor e os adeptos da Administração Científica, acreditava-se que esta forma de sistematizar as atividades, simplificaria e tornaria ainda mais aperfeiçoados os empregados. O processo seria ainda mais rápido e eficaz, proporcionando um maior lucro para a empresa. Ao longo do tempo foram aparecendo situações que haviam outras necessidades a serem também abordadas. Assim com o tempo veio para acrescentar o conhecimento a escola Clássica da Administração.

2.1.2 Escola Clássica da Administração

A Teoria Clássica da Administração surgiu com Fayol o qual segundo Stoner e Freeman (1994, p.27), “Fayol se interessava pela organização total”. Ressaltam ainda que a escola clássica tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização.

De acordo com Neto, Teixeira e Campos (2005), Fayol continua tendo como objeto de estudo as tarefas, porém, a direção é diferente. Com Taylor as tarefas estudadas eram as do chão de fábrica. Fayol passou a focar os estudos de forma mais ampla, dando atenção para toda a organização. Passou a analisar as funções gerais da Administração de forma que fosse eficaz para as organizações. “Para Fayol a administração é constituída pela previsão, organização, coordenação, controle e a direção. A principal função da administração é a direção, pois é ela que irá conduzir a empresa”, segundo Neto, Teixeira e Campos (2005, p. 243). As funções realizadas devem ser feitas por pessoas qualificadas por capacidades para desempenhá-las.

Conforme Chiavenato (1993, p. 276) as principais características da organização formal são: Divisão do trabalho; Especialização; Hierarquia; Distribuição da autoridade e da responsabilidade.

Na teoria clássica da administração a ênfase foi na estrutura da organização. Os estudos foram exclusivos nos aspectos formais da organização, como a “divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia dos níveis dentro da organização, a autoridade, a responsabilidade, entre outros”, (CHIAVENATO, 1993, p. 275).

Fayol definiu as funções do administrador conforme mostra o Quadro abaixo, Andrade e Amboni (2007, p. 64):

Funções	Características
Planejar	Significa estabelecer os objetivos da organização, especificando a maneira como serão atingidos.
Organizar	É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam eles humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor maneira, segundo o planejamento traçado.
Comandar	Significa fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que o papel dos administradores e dos subordinados esteja explícito, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a consecução dos objetivos pretendidos.
Coordenar	A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a organização (departamento e pessoas), tendo em vista os objetivos definidos.
Controlar	É estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes adotadas são as mais compatíveis com o que a organização almeja.

Quadro 1 – Funções do Administrador

Fonte: Adaptada de FAYOL (1978, apud ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 64).

A Teoria Clássica da Administração preocupou em aumentar a eficiência através dos departamentos e sua estrutura com ênfase na anatomia e funcionamento da organização. Tinha o foco na estrutura organizacional, com a departamentalização. Facilitando assim subdividir a empresa controlada por um superior, utilizando unidades de comando e centralizando a autoridade. Importante para a empresa, porém ainda não ressaltando o valor dos que nela trabalhavam e dela faziam gerar o lucro. Assim com o tempo a importância dos empregados ficou mais aparente e se fez mais destaque no processo. As organizações passaram então a estudar formas de satisfazer, também, os interesses de seus trabalhadores, dando início a escola das Relações Humanas.

2.1.3 Escola das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu da necessidade de humanizar as organizações. Segundo Chiavenato (1993), Com a desumanização nas empresas sofridas pelos empregados, decorrente da aplicação dos princípios da teoria clássica, onde os trabalhadores tinham métodos rigorosos a cumprir. Onde a tecnologia e o método de trabalho eram as mais importantes preocupações dos administradores. Surgiu assim a necessidade de humanizar a administração das empresas e seus trabalhadores, de modo a eliminar os conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica.

Sobre o estudo desenvolvido pelo psicólogo americano Elton Mayo, “o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade”, Gil (2001, p. 19).

A partir desses estudos que Mayo desenvolveu na fábrica da Western Electric em 1927, ressaltou-se a importância de uma visão por parte da administração de pessoal. Uma maior valorização das relações humanas, incluindo comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão nos interesses da organização, segundo (Gil, 2001).

Haja visto, que as condições de trabalho, comunicação, incentivo ao treinamento, valorização dos funcionários, entre outros fatores, influenciavam no seu desempenho dentro da organização. Foi-se trabalhando de forma a direcionar as atenções cada vez mais para o bem estar dos empregados. “A partir daí, começou a tomar vulto a preocupação com a motivação dos empregados, com a necessidade de se compreenderem as relações entre as pessoas e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção”, (LACOMBE, 2006, p. 171).

Começo da “caminhada” da humanização nas organizações. Onde antes a preocupação maior era apenas com produzir mais, agora é vista de forma diferente, valorizando aquele que é a força de trabalho. Para Stoner e Freeman (1994, p. 31), “foi dada mais atenção ao ensino de habilidades técnicas. Ao invés de se concentrarem apenas no indivíduo, os administradores começaram a pensar em processos e em recompensas grupais”.

Com a abordagem das Relações Humanas, obteve algumas mudanças na forma de pensar e administrar uma empresa. Para Neto, Teixeira e Campos (2005), houve uma transferência de valores, onde antes a tarefa e depois a estrutura organizacional eram os alvos de estudos, agora a atenção passou para as pessoas. Conforme Neto; Teixeira; Campos (2005, p. 259), entre as inúmeras contribuições da Abordagem Humanística, em geral, e da Teoria das Relações Humanas, em específico, para a Ciência Administrativa podemos citar:

- Deslocou a ênfase dos estudos realizados das tarefas para as pessoas;
- Preocupou-se com os aspectos psicológicos e sociológicos que interferem no comportamento e desempenho organizacional;
- A descoberta que a organização do trabalho era um sistema social;
- São acrescentadas novas variáveis ao dicionário da Ciência da Administração: liderança, motivação, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, comportamento social, necessidades humanas;
- Apresenta uma preocupação com a organização informal;
- A preocupação com a motivação humana;
- O estudo da liderança;
- A comunicação e sua importância para a organização;
- O estudo da dinâmica de grupo;
- Apresentação de um “novo” conceito de homem, o homem social;
- A preocupação com o ambiente de trabalho no desempenho organizacional;
- A análise do conteúdo dos cargos e tarefas, de forma a tentar minimizar os efeitos da divisão do trabalho;
- A importância de análise dos aspectos emocionais e não mais apenas nos aspectos não-rationais do comportamento dos trabalhadores;
- A introdução de novas formas de recompensa, além da financeira.

Com as mudanças promovidas pelos novos conceitos que começaram e serão abordados pela escola das Relações Humanas, notoriamente as empresas passaram a enxergar seus funcionários com mais atenção a aspectos que antes não eram levados em consideração pelos administradores. Assim foi sendo introduzido a administração de Recursos Humanos, com finalidade de trabalhar em prol do bem estar dos funcionários dentro das organizações.

2.1.4 Administração de Recursos Humanos

Com o passar do tempo as organizações foram percebendo que além da preocupação com o processo, as pessoas e o modo de administrá-las era tão importante quanto. Segundo Lacombe (2006, p.14) “Além de decidir a política de Recursos Humanos a ser adotada, a empresa deve deixar claro o posicionamento e o tratamento dado às pessoas que nela trabalham”.

A área de Recursos Humanos se esforça para se desenvolver políticas que reflitam no comportamento e na produtividade dos trabalhadores e que acompanhem a cultura da empresa, assumindo responsabilidade pela consecução dos negócios por meio de equipes promissoras, competitivas e inovadoras. Estimular o desenvolvimento de carreira torna a empresa viável e permite a retenção da força de trabalho a longo prazo. (FIDELIS e BANOVA, 2006, p. 28).

Nas organizações, a área de Recursos Humanos é responsável por analisar as dificuldades dos funcionários em executar suas tarefas, e com isso estabelecer meios para melhoria desses meios. Bem como identificar os pontos fortes, ressaltá-los e mantê-los de forma adequada dentro dos princípios da organização. Outro ponto que fortalece a relação entre empresa e colaboradores é o plano de carreira. Este surte efeito positivo entre os funcionários. Fidelizando seu trabalho e seu comprometimento com a empresa, o qual se sente envolvido, reconhecido e valorizado.

Segundo Stoner e Freeman (1994, p. 277) planejamento de recursos humanos é “para as necessidades futuras de pessoal de uma organização, levando-se em conta atividades internas e fatores no ambiente externo”. Destacam também que “Uma organização que não planeje seus recursos humanos freqüentemente descobrirá que não está alcançando com eficácia nem suas necessidades de pessoal nem seus objetivos gerais”. Há muita influência dentro de uma organização, tanto externa como internamente. Precisa ter consciência do valor do seu recurso humano e de sua direta proporção quanto à tomada de decisão dentro da empresa. Para que não haja problemas inesperados, por exemplo, quando se tem uma excelente infra-estrutura e é esquecida a mão-de-obra, tão importante para a etapa de execução.

Fleury (2002) analisa as mudanças sofridas pelas organizações em decorrência das transformações do ambiente externo, tais como o processo de globalização financeira,

comercial e produtiva. E com estas mudanças a gestão de pessoas retrata uma concepção de mundo organizacional em que as pessoas pensam, refletem e geram novas idéias sobre o trabalho que realizam, e essa forma de ver as pessoas impacta no modo como devem ser gerenciadas.

Essa nova forma de gerenciamento, gestão de pessoas, é um novo conceito ainda pouco usado pelas empresas, mas que tenta com essa mudança de expressão transformar os funcionários em parceiros, em colaboradores. Os argumentos que favorecem essa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros. É um conceito ainda pouco usado pelas empresas, mas que tenta com essa mudança de expressão transformar os funcionários em parceiros, em colaboradores.

2.1.5 Gestão de Pessoas

As pessoas são o que as empresas têm de maior valor dentro das organizações, pois elas que fazem a diferença e que determinam o sucesso dos processos, uma empresa é uma entidade do meio social. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização.

A idéia básica da Gestão de Pessoas é que a relação entre empresa/empregados repercute nos resultados obtidos pela empresa, portanto a relevância agora é o fator humano. A proposta é de uma administração menos rígida, organogramas mais flexíveis, presidente sem secretaria e com as portas abertas, escritórios sem divisórias, as pessoas escolhem com quem desejam trabalhar, os empregados apontam defeitos dos supervisores, a ênfase do dialogo entre empregador/empregado na resolução de conflitos, entre outras mudanças Fidelis e Banov (2006, p. 24). Percebendo que as pessoas que fazem a diferença dentro das organizações, os gestores passaram a enxergar de forma diferente o processo de conduzi-las dentro do processo de administrar.

Para Gil (2001, p. 17), “a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Para possibilitar a mudança organizacional e permitir o gradativo deslocamento da administração tradicional para uma administração eminentemente participativa existe um aspecto determinante e crucial: o gerenciamento das pessoas que trabalham na empresa. Quando falamos em gerenciamento de pessoas queremos nos referir à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro da empresa, (CHIAVENATO 1994, p. 73).

Essa mudança na forma de administrar as pessoas dentro das organizações, num modelo de gestão participativa que introduz algo de novo, mobilizando o trabalhador a serviço da organização, canalizando suas energias num comprometimento maior com a empresa.

Dutra (2004) descreve as principais mudanças observadas em empresas brasileiras nos anos 90 e na primeira década dos anos 2000. Entre elas, a alteração do perfil das pessoas exigido pelas empresas, deixa de ser o de alguém obediente e disciplinado para ser um profissional autônomo e empreendedor. Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento na organização. E maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, ou seja, inteligência e criatividade como fator competitivo para a organização.

As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização. Influenciando dessa forma na formação do clima organizacional.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para mostrar a diversidade de fatores envolvidos na concepção de Clima Organizacional, Sá Leitão; Guimarães; Rosal (1998, p. 5), “o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a

convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo consequências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização”,

Para Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2002, p. 239), “a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; influencia o comportamento dos mesmos”. Mostrando que clima organizacional compreende inúmeros aspectos do ambiente organizacional.

Se os empregados sentem que são importantes para a empresa, seu trabalho é valorizado, são reconhecidos, há um estilo de “parceria” entre os funcionários e estes com a alta administração, isso influencia positivamente o desempenho das tarefas. Assim segundo Fidelis e Banov (2006, p.27), “quando as pessoas percebem que seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e felizes. O ambiente da empresa deve prover condições para que esse reconhecimento seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima adequado para a implantação de qualquer planejamento estratégico organizacional”.

A motivação e satisfação dos funcionários definem o clima organizacional. Eles consideram que o clima se relaciona com o grau de satisfação e motivação das pessoas no trabalho. “O grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”, (TACIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.241).

A importância do clima organizacional em relação à motivação e satisfação, sua influência e consequências, é citado por Chiavenato (1994, p. 53)

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Uma vez que é conhecido pelas empresas seu clima organizacional, estas têm o poder de informações que as conduzem de forma a possibilitar maior assertividade. Pois permite o conhecimento da motivação e satisfação de seus funcionários frente sua realidade dentro da organização. Sendo a motivação de grande importância para que as empresas tenham funcionários engajados e comprometidos com suas atividades, o clima é diretamente envolvido com esta motivação e satisfação.

2.3 MOTIVAÇÃO

Sócrates, Platão e Aristóteles concebem o homem como um ser racional diferente de todas as outras criaturas e, por isso, capaz de dirigir sua vida para poder conseguir aquilo que busca e se sentir realizado Bergamini (1997). Essa característica do homem que o movimenta em busca de algo, que o faz evoluir. Característica essa inerente ao ser humano que cria energia para atingir o que se deseja. Osborn (1999, p.86) diz: “motivação se refere a forças, dentro de uma pessoa, responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”.

“O bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar”, Chiavenato (1994, p. 165). Não que dizer que com a motivação dos empregados a empresa deixe de ter problemas. Esses fatores são, de certa forma, independentes. Entretanto, o gerenciamento da motivação é muito importante para o engajamento dos empregados. Ainda segundo Chiavenato, “A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc.

É importante observar aspectos que podem tolher essa motivação. Situações que podem gerar algum descontentamento. Como por exemplo, o fator “justiça”. Schermerhorn Jr.; Hunt; Osborn (1999) referem-se a essa questão, “O sentimento de injustiça no trabalho pode levar o empregado a trabalhar menos no futuro ou até pedir demissão”. Mostrando que a motivação para o desempenho no trabalho e a permanência na organização pode estar associada ao senso de justiça interpretada pelo empregado.

Segundo Lacombe (2006, p. 143), “Para compreender a motivação dos outros é preciso se colocar sob seu ponto de vista, mesmo que não se concorde com ele”. Uma vez que criamos uma empatia com algo ou alguém, torna mais viável compreender as necessidades, causas e conseqüências de determinado processo ou comportamento. Oportunidade para tornar mais assertiva as decisões a serem tomadas.

Competência é algo que se pode incentivar e promover ao funcionário, e este por sua vez capacitar, melhorar suas habilidades, pois é algo de fora pra dentro, ou seja, são estímulos exteriores. Para comprometer os funcionários é preciso envolvê-los dentro da organização e sua atividade, de forma a incuti-lo dentro do contexto de todo o funcionamento da empresa, ou seja, é algo que se desenvolve de dentro pra fora. “A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas”, Gil (2001, p. 201).

2.3.1 Motivação Intrínseca

Bergamini (1997), afirma que a satisfação de uma necessidade não paralisa o ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer á uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, uma nova conduta de busca rumo ao objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

A motivação intrínseca, por outro lado, deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la feito. (VROOM, 1997).

De acordo com Kondo (1994), quando fala-se de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Nas organizações, por exemplo, é observado este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionando desta forma a elevação de sua auto-estima. Logo quando isso acontece a sua eficiência é comprovada e produz resultados dos quais superam a expectativa da empresa.

2.3.2 Motivação Extrínseca

Segundo Bergamini (1997), vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado através das técnicas de condicionamento.

Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que a motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado.

A motivação extrínseca corresponde ao que Lewin chamou de “forças induzidas” e o que se quer dizer com a expressão coloquial “a cenoura e a vara”. No contexto do trabalho, refere-se às recompensas e castigos, controlados pelos demais no local de trabalho, que podem estar associados a vários aspectos de desempenho. Dinheiro, promoções e reconhecimentos do gerente e dos colegas de trabalho são exemplos de fontes de motivação extrínseca. (VROOM, 1997).

De acordo com Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa etc.

2.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A Teoria de Maslow trata da motivação segundo as necessidades do indivíduo. Onde há uma necessidade básica e que esta ao ser satisfeita cria outra subsequente. Porém sem esta primeira estar realizada, não será sentida a próxima necessidade. Stoner e Freeman (1994, p.

324), dizem “Teoria de conteúdo, afirmando que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser escalonadas numa hierarquia”.

Ainda segundo Stoner e Freeman (1994), compreende-se da teoria de Maslow que os empregados precisam de um salário e suficiente para alimentar a si e seus familiares, assim como abrigo e proteção a si mesmos e às suas famílias de um modo digno, ambiente de trabalho seguro, somente com estas necessidades realizadas os administradores podem oferecer os incentivos para melhorar a estima, espaço para maior participação e oportunidades para crescer. A necessidade de segurança no trabalho engloba regras claras e entendidas e ausência de sentimento de “perseguição” e cobranças massantes.

Conforme Lacombe (2006, p.130), “No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, o princípio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento”.

A hierarquia de necessidades segundo a classificação de Maslow, conforme figura abaixo:

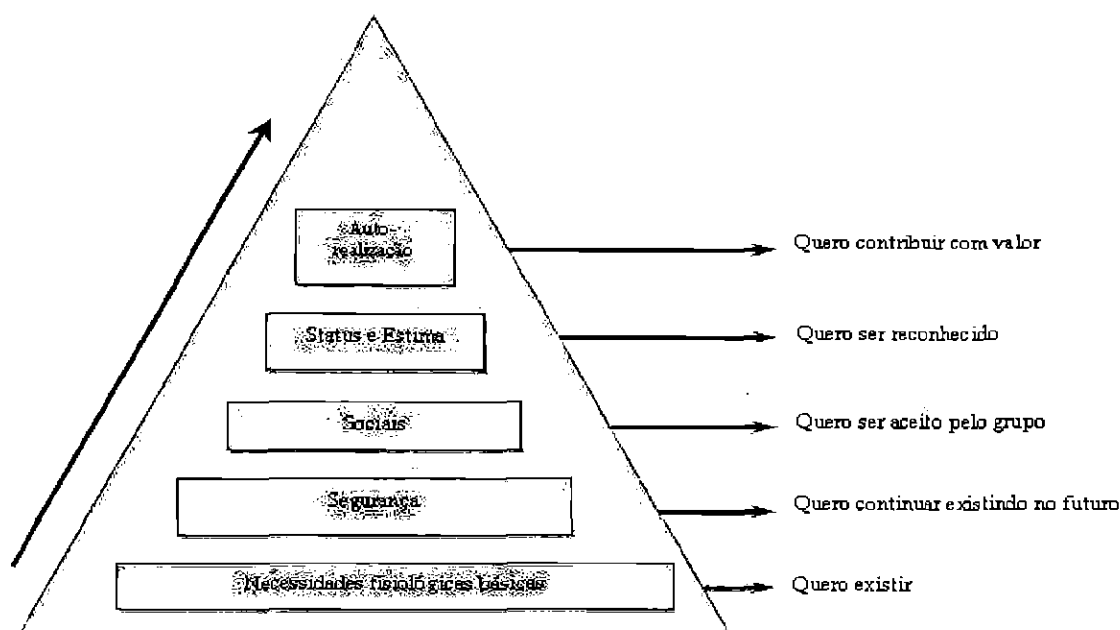


Figura 1 – Hierarquia de necessidades por Maslow

Fonte: Lacombe (2006, p. 131)

Segundo Fidelis e Banov (2006, p.38), “Maslow idealizou uma pirâmide que representa as necessidades em uma seqüência, aponta uma caminhada em direção ao topo e ao mesmo tempo, mostra no tamanho da área de cada necessidade a importância e a dificuldade de se alcançar o ápice da pirâmide”. As necessidades fisiológicas são as básicas, se estas não estiverem satisfeitas as outras ainda não terão tanto valor. A necessidade de segurança, após satisfeita a necessidade fisiológica, ela manifesta-se em busca de segurança quanto ao futuro de seu emprego. Já a necessidade social, diz respeito ao relacionamento com os outros funcionários, de ser aceito e de bem estar. Satisfeitos as necessidades fisiológicas, de segurança e social, surge a necessidade de ser reconhecido pelos “colegas” de trabalho e chefia. E assim sucessivamente em direção a auto-realização, de tornar-se o que realmente tem capacidade e potencial para serem e executarem.

Segundo Gil (2001, p.206), “A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”. Ao saberem disso os gerentes podem distribuir melhor as atividades aos seus funcionários. O reconhecimento do valor do trabalho para os funcionários, com valorização e incentivos, dando-lhes mais responsabilidades, deixa-os satisfeitos e mais motivados para cumprir suas tarefas.

Na verdade o ser humano estará continuamente em busca daquilo que não possui naquele dado momento. Se forem suas necessidades básicas, as outras seguintes nem farão falta. Se estas estiverem lhe satisfazendo, ele irá chamar sua atenção para outra necessidade mais complexas.

2.4.2 Teoria X e Y de McGregor

Desenvolvendo o estudo sobre as Teorias X e Y, onde a primeira foi baseada na Administração Científica, Clássica e Burocrática, e a segunda baseada na Teoria Comportamental. Segundo Chiavenato (1993, p. 549) “McGregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano”.

Enquanto na Teoria X o funcionário é visto como “obrigado” a trabalhar e portanto, o problema é sua atuação dentro da organização. A Teoria Y encara como se o responsável pelo direcionamento do empregado, seja seu superior e a habilidade que possui para conduzir o funcionário de forma assertiva. Para Lopes e Filho (2003, p.80), “A ineficiência organizacional pode ser facilmente justificada, na ótica da Teoria “X”, pela natureza humana em evitar o trabalho, já na Teoria “Y” o problema está na direção”.

Segundo Lacombe (2006, p.173), “Os estudos de McGregor foram importantes pelo pioneirismo e pela criação das teorias X e Y. McGregor defendia a idéia de que a teoria Y era a correta dentro da realidade norte-americana das décadas de 1950 e 1960”.

Os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam a partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a darem um retorno antes de serem implementadas as mudanças. Na verdade, a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. (GIL, 2001, p.206),

Abaixo quadro sobre o perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y, Gil (2001, p. 207):

Teoria X

O gerente admite que:

Se não controla diretamente, a equipe não produz;

Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;

Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;

A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;

As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;

Teoria Y

O gerente admite que:

Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;

De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;

Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;

Sob condição favorável, as pessoas gostam de trabalhar.

Quadro 2 – Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y

Mesmo adotando a Teoria Y, tem ocasiões que o gerente tem que agir com mais controle, mantendo o comando em relação a algum funcionário. Isso para seu melhor desempenho, por um determinado tempo ou circunstância. Embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são melhores que da Teoria X, poderá não ser adequado aplicá-las a todos os casos.

2.4.3 Teoria de Herzberg

Herzberg estudou dos tipos de fatores motivacionais, um sobre os aspectos pessoais de realização, onde especifica o prazer pelo trabalho, a responsabilidade e comprometimento, o estímulo pelo conhecimento, a realização perante o trabalho, o resultado e o reconhecimento dele. O outro fator seria de em relação ao ambiente de trabalho, por exemplo, conforto, salário, status, entre outros. Fatores externos que ele denominou de fatores higiênicos.

Sobre os fatores motivacionais Lacombe (2006, p. 138) “Segundo Herzberg, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais”. E sobre os fatores higiênicos, Lacombe (2006, p. 138) “Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a empresa opera”. Abaixo quadro dos fatores de motivação segundo Herzberg:

Fatores higiênicos	Fatores motivadores
Diretrizes da empresa	Realização profissional
Qualidade da supervisão	Reconhecimento pelos resultados
Relações pessoais	Trabalho interessante
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salários	Perspectivas de promoção
Status	Aumento de conhecimento
Segurança	

Quadro 3 – Fatores Higiênicos e Motivacionais

Fonte: LACOMBE (2006, p. 137)

Gil (2001, p. 208) diz segundo a teoria de Herzberg “indica que os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada”. E sobre o fator higiênico diz, “a aceitação da teoria de Herzberg não autoriza, porem, a desconsiderar os fatores higiênicos”. Como para manter os funcionários motivados depende da satisfação que eles têm em seu trabalho, os gerentes precisam dar atenção as tarefas que os empregados estão executando. Para isso, importante o estímulo para novos desafios, mais responsabilidades, aumento no número de tarefas, enfim, o que os tornem mais envolvidos com a organização, sentindo-se mais valorizados. Tudo isso sem “esquecer” o valor dos fatores higiênicos, pois se estes provocarem uma desmotivação, também irão interferir na satisfação dos outros fatores.

Muitos são os fatores que influenciam na motivação e satisfação de um funcionário. É algo difícil de prever e de “medir”. A motivação são fatores que nos mantêm engajados em determinada situação. Já a satisfação além de manter esse empenho em determinado aspecto, ela provoca um sentimento de contentamento em relação ao fenômeno.

2.5 SATISFAÇÃO

Em relação ao seu trabalho, como um todo, o trabalhador pode sentir-se satisfeito ou insatisfeito. É uma consequência ao nível de prazer que executa suas tarefas, assim com o ao ambiente de trabalho que frequenta, as condições físicas e psicológicas que exercem influencia direta na sua satisfação em realizar sua função dentro da organização ao qual pertence. Conforme Schermerhorn Jr.; Hunt; Osborn (1999, p.93), “o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho”. Segundo Muchinsky (2004, p.301) destaca que “a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo”.

Para Schermerhorn Jr.; Hunt; Osborn (1999, p.93) “os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos, tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não-explicados do que os insatisfeitos”. Segundo SPECTOR (2002), “a ausência e a rotatividade estão correlacionadas e que se apresentam como reações alternativas da insatisfação no trabalho”. O funcionário que esta insatisfeito com seu trabalho, sua rotina, seus relacionamento interpessoal, clima de trabalho, entre outros fatores, não se sente motivado para ir deslocar-se ao seu trabalho de forma regular. O desanimo de comparecer para executar suas tarefas, acaba por influenciar suas atitudes. Sendo assim, a ausência e a alta rotatividade, são indícios de que o empregado pode estar desmotivado para frequentar regularmente seu emprego e executar suas funções.

O ser humano age e reage de forma diferente para as variadas situações. Nem sempre o que é bom para um, não que dizer que vá ser bom para o que esta ao lado. Assim funciona dentro de uma organização, o que pode ser satisfatório e motivador para um, não necessariamente surtirá o mesmo efeito no companheiro ao lado. As pessoas necessitam e se satisfazem com aquilo que lhes faltam, muitas vezes podendo ser algo simples para uma outra pessoa, mas algo importante para o “colega” da mesma função. “Para sua satisfação, ele não precisa do máximo absoluto, mas, sim, do suficiente para se contentar dentro das possibilidades da situação. Está orientado para satisfazer as necessidades que estão ao seu alcance devido aos limites da racionalidade”, (ANDRADE e AMBONI, 2007, p. 133).

“A satisfação no cargo é função do conteúdo ou das atividades desafiantes e estimulantes do cargo que a pessoa desempenha”, segundo Herzberg (apud CHIAVENATO, 1993, p. 545). Assim como a “insatisfação no cargo é função do contexto, isto é, do ambiente de trabalho, do salário, dos benefícios recebidos, da supervisão, dos colegas e do contexto geral que envolve o cargo ocupado”. Sendo assim, a satisfação esta ligada as funções e realizações dentro da função, das tarefas realizadas pelos funcionários, sua qualificação e seu reconhecimento. Ao passo que um ambiente hostil, o relacionamento interpessoal, uma má gerencia, entre outros, pode gerar uma insatisfação no trabalhador, desmotivando e interferindo diretamente no seu desempenho dentro da organização.

Por esta razão, é importante compreender o nível de motivação e de satisfação dentro das organizações. Assim como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento dos colaboradores, sendo utilizada, para tanto, a pesquisa de clima organizacional.

2.6 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional procura apreender as percepções dos indivíduos sobre a organização que integram, possibilitando inferir e analisar o universo cultural Fleury (1989). Através da pesquisa de clima organizacional, é possível identificar pontos coerentes, que estão produzindo um efeito positivo entre os empregados e sua produção. Estes muito importantes para manter processos que estão surtindo efeito motivador. E também os pontos a se melhorar, que por alguma razão estão desmotivando a produção.

Dando informações sobre a motivação e satisfação dos funcionários, que influência diretamente na produtividade, percebe-se a importância de uma pesquisa de clima. Segundo Chiavcnato (2004, p.504), “as pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto”.

Tamoyo (1999, p. 243) diz “existem sempre elementos comuns na percepção e na interpretação do ambiente organizacional”. Mesmo as pessoas pensando diferente, tendo interpretações diferentes do mesmo ambiente de trabalho, há um pensamento comum,

coletivo. Dividindo o mesmo espaço de trabalho e compartilhando da mesma dinâmica os funcionários vão criando percepções que acabam sendo consenso entre eles.

O clima organizacional pode gerar um desconforto para quem trabalha na empresa, inclusive dificultando o entrosamento do empregado com a organização. O clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela. É preciso um cuidado para que a empresa não venha a dificultar este clima, o entrosamento do funcionário com a empresa.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma. (KANAANE, 1999, p. 40).

Em busca dessa eficácia as empresas buscam a pesquisa de clima organizacional como meio de sinalizar a opinião dos empregados e evitar a insatisfação dos mesmos, assim assegurando a produtividade.

É comum as pessoas confundirem clima organizacional com cultura organizacional. Porém há diferença sobre elas, e cada qual exerce sua influência no ambiente de trabalho e conseqüentemente refletindo na empresa como um todo.

2.7 Cultura Organizacional

A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos. (LACOMBE, 2006)

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes, (CHIAVENATO, 1994, p. 52).

Segundo Tamoyo; Lima; Silva (2004, p.88), “O clima é a manifestação da cultura, ele é um dos produtos ou artefatos da cultura. A cultura refere-se basicamente a pressupostos

compartilhados, e o clima a percepções compartilhadas”. A cultura organizacional representa uma identidade dos membros da empresa e, segundo esta identidade, são definidas as “leis e políticas” internas. A cultura é algo criado muitas vezes pelo inconsciente coletivo, já o clima é o resultado dessa cultura, a forma como as pessoas interpretam e julgam. Segundo Gil (2001, p. 42) “Uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela intenção de seus membros entre si e com o público externo”.

Gerenciar esta cultura é um grande desafio para a organização, principalmente quando a cultura vigente não é aquela que ela deseja. A empresa tem cuidado para desenvolver uma cultura que tenha compatibilidade com seus anseios. Segundo Gil (2001) abordar temas relacionados à cultura organizacional constitui um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência.

A cultura determina como a organização é estruturada, quem se reporta a quem, qual é o grau de centralização ou descentralização, quais são os mecanismos usados para a integração, como se processam as informações e como são as redes de comunicações formais e informais. (FIDELIS e BANOV, 2006, p. 35).

Para uma organização formar uma cultura, é preciso que haja o envolvimento dos funcionários, sua participação é vital para o surgimento da cultura dentro da organização. Para isso uma rotatividade baixa de pessoal propicia a formação de uma identidade entre os colaboradores.

3 METODOLOGIA

Para definir os procedimentos para o alcance dos objetivos propostos é importante descrever o procedimento metodológico empregado.

Através deste capítulo apresenta-se o método utilizado no levantamento e análise de dados para a execução da pesquisa realizada na empresa ArcelorMittal Vega. Segundo (Castro 1976, p. 21) “a viabilidade do projeto e o seu custo dependem vitalmente do tipo de dados utilizados, bem como dos métodos usados na sua coleta”. Para (Condurú e Pereira 2006, p. 34), “procedimentos metodológicos e materiais e métodos, é usada para apresentar o campo de observação, etapas, procedimentos, equipamentos e demais instrumentos para realização do trabalho”. O capítulo foi dividido inicialmente em: caracterização e o tipo de pesquisa, seguindo-se do universo da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados, por fim, limitação da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Foi uma pesquisa quali-quantitativa, qualitativa porque as pessoas pesquisadas intencionalmente responderam aos perfis típicos desejados, e quantitativa porque foi feita através de questionários estruturados e padronizados a uma amostra representativa do universo investigado. Segundo Kirk & Miller (1986 apud MATTAR,1996, p.77), “tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo esta presente”. Havendo tanto perguntas qualitativas como quantitativas.

3.2 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa é dividido em meios e fins de investigação. Quanto aos meios, foi classificada em bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso.

Bibliográfica porque foi usada a coleta de dados secundários, para um maior conhecimento sobre o assunto e facilitar o desenvolvimento da pesquisa. Foram utilizados livros, artigos e outros trabalhos do mesmo tema.

Pesquisa de campo, pois foi realizada em um determinado ambiente, com pessoas reais, para atingir os objetivos almejados no trabalho através de questionários. Segundo Vergara (2007) é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre a situação a ser estudada, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários.

Estudo de caso, para Vergara (2007) obtém-se conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso, ou seja, dedica-se ao estudo aprofundado de uma única organização, oferecendo uma base para a compreensão de suas particularidades.

Essa pesquisa consiste em um estudo de caso na empresa ArcelorMittal Vega, localizada na cidade de São Francisco do Sul. Tendo como objetivo principal investigar o clima organizacional da empresa.

Quanto aos fins, foi definida como exploratória e descritiva. Baseado na pesquisa exploratória onde diz (Mattar 1996, p. 80), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Auxiliando assim a familiaridade com o assunto, tornando-o mais claro e facilitando o levantamento de hipóteses e sugestões. E na pesquisa descritiva, segundo Vergara (2007, p.47) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Definido de forma clara e sem a mínima intenção de modificá-los.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa consiste na empresa ArcelorMittal VEGA que possui 335 (trezentos e trinta e cinco) funcionários estes são divididos em parte administrativa e engenharia. A população escolhida para o estudo foi a área administrativa da empresa, que é composta pela área Comercial, Controladoria, Logística, Comunicação, Recursos Humanos. A escolha foi baseada na facilidade de acesso e interesse em avaliar o clima organizacional observado pelos funcionários administrativos. Foram abordadas 30 (trinta) pessoas do administrativo, excluindo os gerentes.

Em relação a amostra foi escolhida por acessibilidade, onde Vergara (2007, p.51) diz “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Sendo assim esta pesquisa limitou-se a parte administrativa da empresa com trinta respondentes.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para levantamento das informações foi usado questionários enviado por correio eletrônico aos funcionários da ArcelorMittal VEGA. Estes após respondidos foram cuidadosamente analisados, gerando as informações necessárias para o conhecimento do resultado da pesquisa e formulação das sugestões de melhoria. Sobre a forma de questionários

(Matar 1996, p. 78), “têm como característica mais importante ser o próprio respondente quem lê a pergunta e responde diretamente no instrumento de pesquisa, sem o auxílio de entrevistadores”. No caso dos funcionários da ArcelorMittal VEGA, foi aplicado questionário e viabilizado por correio eletrônico, contendo 29 (vinte e nove) questões. Os questionários permitiram análises claras, que facilitam a identificação dos tópicos relevantes. São rápidos e fáceis de responder, permitindo sua aplicação a todo o universo da empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesta parte do trabalho é apresentado um breve histórico sobre a empresa ArcelorMittal VEGA. Com o intuito de apresentar a empresa, desta forma, foi dividido em histórico, instalação, funcionamento, política geral, visão, missão e princípios.

4.1 HISTÓRICO

A ArcelorMittal é o resultado da fusão da Arcelor e Mittal Steel, formando a maior empresa siderúrgica mundial, com capacidade de produção de 130 milhões de toneladas/ano – aços planos, longos e inoxidáveis, ou seja, mais de 10% da produção mundial de aço.

Está presente em mais de 60 países, possuindo cerca de 320 mil empregados, com unidades industriais em 27 países da Europa, Ásia, América e África. Possui posição de liderança nos principais mercados, entre eles o de automóveis, construção, eletrodomésticos e embalagens.

Seu objetivo é promover a liderança que transformará a indústria do aço de amanhã com clara visão do futuro, fixada com base num consistente conjunto de valores.

Adota elevados padrões de Responsabilidade Social Corporativa, um compromisso comprovado com a divulgação periódica de indicadores de desenvolvimento sustentável.

No Brasil, a antiga Arcelor Brasil formada pela Belgo Mineira, CST e Vega, após a fusão, tornou-se ArcelorMittal Brasil agora formada pela ArcelorMittal BELGO (aços longos), ArcelorMittal TUBARÃO (aços planos brutos) e ArcelorMittal VEGA (aços planos acabados).

A ArcelorMittal VEGA é uma unidade industrial especializada na transformação de aços carbonos planos. Conta com os mais modernos equipamentos e tecnologia de ponta para os processos de decapagem, laminação a frio e galvanização de bobinas de aço.

Com uma capacidade de produção de 980 mil toneladas anuais de aços laminados a frio e galvanizados, a empresa foi fruto do maior investimento privado da história de Santa Catarina, e gera, no Condomínio Vega, cerca de 850 empregos.

A operação da linha de Galvanização começou em julho de 2003. As linhas de Decapagem e Laminação começaram a operar em setembro e outubro, respectivamente, e até o final de 2003 todas as linhas da unidade industrial estavam em funcionamento. A inauguração oficial foi em 27 de abril de 2004 e fez parte das comemorações dos 500 anos de descobrimento de São Francisco do Sul.

A unidade industrial forma um Condomínio, a ArcelorMittal VEGA está concentrada exclusivamente no processo de transformação do aço e contratou empresas especializadas para outros serviços, formando o Condomínio VEGA. A formação do condomínio teve como objetivo principal direcionar as atividades complementares ao processo produtivo da ArcelorMittal VEGA a parceiros especializados, garantindo assim a máxima eficácia e eficiência ao negócio da empresa. O Condomínio Vega tem como objetivos e finalidades: Criar uma visão compartilhada da unidade de trabalho entre a ArcelorMittal VEGA e os parceiros localizados no condomínio, sem ocultar a responsabilidade e a cultura de cada empresa.

4.2 INSTALAÇÕES

São Francisco do Sul foi escolhida como base da unidade industrial devido à localização estratégica em relação às montadoras do Sul e Sudeste do país e do Mercosul, e à proximidade ao porto de São Francisco do Sul, ferrovia e rodovia.

A unidade em São Francisco do Sul foi implantada de acordo com normas internacionais de qualidade, tecnologia e preservação de meio ambiente e, por isso, está totalmente integrada ao meio ambiente. Ocupa uma área de 100 mil metros quadrados, o que representa menos de 5% do terreno de 2,2 milhões de metros quadrados.

4.3 FUNCIONAMENTO

O foco da ArcelorMittal VEGA é transformar aço para o mercado automobilístico, com atuação também nos segmentos de eletrodomésticos (linha branca), distribuição, construção civil, tubos & perfis e outros.

A empresa apresenta duas linhas de produtos: aços galvanizados e aços laminados a frio.

AÇOS GALVANIZADOS

São chapas de aço com revestimento de zinco puro ou de liga-zinco-ferro, com espessura entre 4 e 25µm por face. Os maiores benefícios são alta resistência à corrosão, boa soldabilidade e excelente aderência à pintura. Destinados à indústria automobilística, de eletrodomésticos, construção civil e outros.

AÇOS LAMINADOS A FRIO

Outra linha de produtos da ArcelorMittal Vega são os aços laminados a frio. Na bobina fina a frio, as espessuras situam-se entre 0,4 e 2,0 mm e larguras entre 750 e 1.875 mm. Esses aços são utilizados em automóveis, eletrodomésticos, tubos, entre outros.

4.4 POLÍTICA GERAL

A política da ArcelorMittal VEGA apóia-se nos princípios fundamentais de qualidade total e na estratégia global do grupo ArcelorMittal. Visa mobilizar esforços de todos para satisfazer as necessidades e exigências dos clientes, com preocupação na rentabilidade econômica, na criação de valor, na garantia da segurança do ser humano, das instalações e na preservação do meio ambiente.

4.5 VISÃO

A visão da empresa está pautada em ser a referência de aço plano reconhecida pela excelência dos produtos e serviços, compatibilizando o desempenho de suas atividades com a responsabilidade social e o lucro do negócio.

4.6 MISSÃO

A ArcelorMittal VEGA tem como missão:

- Prover as soluções competitivas em aço, antecipando as necessidades dos clientes;
- Manter a fidelidade dos clientes através da melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços;

- Atender aos interesses da comunidade, priorizando a proteção ao meio ambiente em nossos processos e atividades;
- Promover o desenvolvimento pessoal através do reconhecimento do indivíduo e mobilização das equipes, considerando o ser humano como valor primordial;
- Satisfazer duravelmente as aspirações dos acionistas pelos desempenhos industriais e pela rentabilidade dos capitais contratados;
- Trabalhar com nossos fornecedores-parceiros que buscam permanentemente a melhoria de seus desempenhos.

4.7 PRINCÍPIOS

- Zero acidente: prioridade incondicional;
- Desenvolver todo empregado;
- Proporcionar aos clientes soluções inovadoras em aço;
- Crescimento da lucratividade;
- Dialogo aberto e parceria com todas as partes interessadas;
- Idoneidade e eficiência em todas as partes do negócio;
- Proteção ao meio ambiente e aos recursos escassos;
- Atender a legislação e outros requisitos ambientais, de saúde e de segurança;
- Inovação para criar valor e apoiar o desenvolvimento sustentável;
- Respeito à diversidade e rejeição a qualquer tipo de discriminação;
- Melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrada;
- Ética nos negócios.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Realizado a análise do instrumento utilizado para avaliação do clima organizacional na área administrativa da empresa ArcelorMittal VEGA, segue-se com a análise e interpretação dos dados da pesquisa. Foram utilizadas vinte e nove questões, onde podem ser visualizados os resultados através das tabelas e gráficos.

5.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ARCELORMITTAL VEGA

Questão 1 – A ArcelorMittal VEGA tem canais de comunicação para que seus empregados possam manifestar e apresentar sugestões de melhorias.

Tabela 1 – Canais de Comunicação

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	20,0%	6
Neutro	26,7%	8
Concordo	43,3%	13
Concordo Plenamente	10,0%	3
Total	100%	30

Gráfico 1

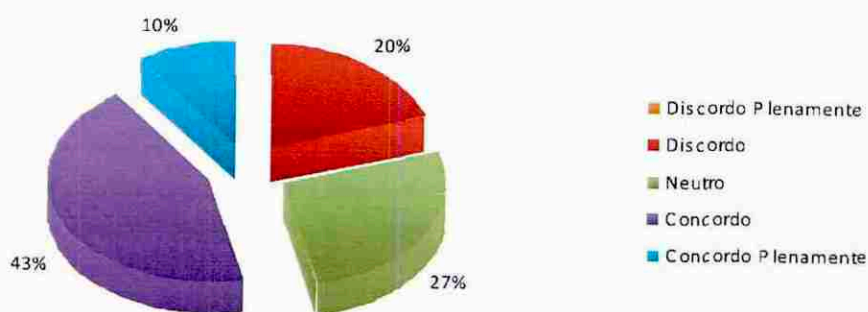


Gráfico 1 – Canais de Comunicação

Fonte: Dados Primários (2008).

O gráfico a cima revela que 43% concordam que a ArcelorMittal VEGA possui um canal de comunicação adequado e 10% concordam plenamente. Há 27% dos empregados que não possuem opinião formada e 20% que discordam que a empresa tenha um canal de comunicação onde possam apresentar sugestões e manifestar suas idéias.

Questão 2 – A criação da ArcelorMittal VEGA resultou em uma empresa melhor para trabalhar

Tabela 2 – Mudanças

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	3,3%	1
Discordo	30,0%	9
Neutro	36,7%	11
Concordo	20,0%	6
Concordo Plenamente	10,0%	3
Total	100%	30

Gráfico 2

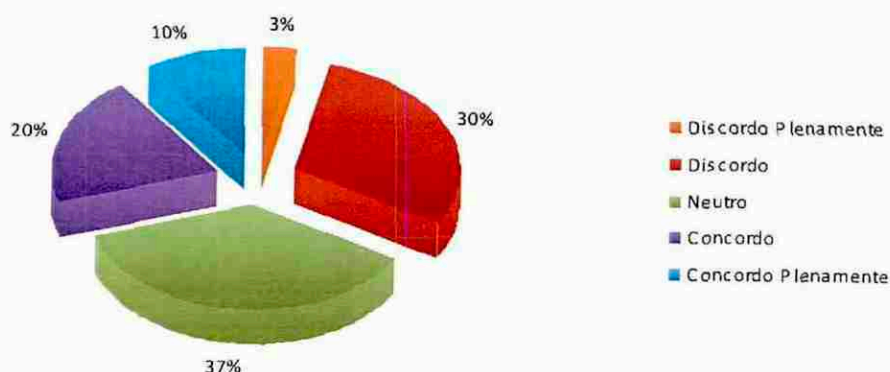


Gráfico 2 – Mudanças

Fonte: Dados Primários (2008).

O interessante desta questão é que 37% responderam com uma opinião neutra em relação à mudança na passagem de Vega do Sul para ArcelorMittal VEGA. Demonstrando assim que estes empregados estão cautelosos e ainda não formaram uma opinião sobre essa mudança ainda recente. 30% discordaram e 3% discordaram plenamente, onde se verifica um descontentamento diante das mudanças ocorridas com a criação da ArcelorMittal VEGA. Já

20% concordam e 10% concordam plenamente que se tornou uma empresa melhor para trabalhar com as mudanças que refletem com a transição que esta ocorrendo dentro da empresa.

Questão 3 – Meu superior imediato me informa sobre mudanças que possam afetar meu trabalho.

Tabela 3 – Comunicação

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	20,0%	6
Discordo	26,7%	8
Algumas vezes	36,7%	11
Concordo	10,0%	3
Concordo Plenamente	6,7%	2
Total	100%	30

Gráfico 3

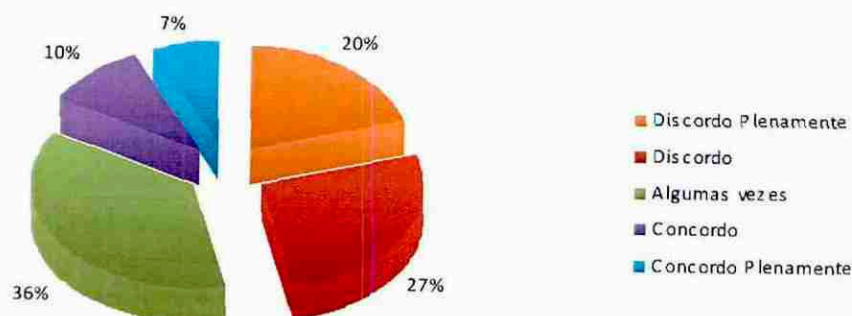


Gráfico 3 – Comunicação

Fonte: Dados Primários (2008).

Com as mudanças ocorridas e que estão ocorrendo na ArcelorMittal VEGA, acaba gerando dúvidas e inseguranças, que podem ser mais melhor trabalhadas quando há informação e comunicação entre aqueles que possuem maior acesso a informação. Com as respostas, verificou-se que 36% responderam que algumas vezes são informados sobre mudanças que podem afetar seu trabalho. Discordaram da afirmação 27% e discordaram plenamente 20%, refletindo um percentual alto de empregados descontentes com a falta de informação sobre o impacto das mudanças em suas atividades. Por outro lado, 10%

concordaram e 7% concordaram plenamente, estando satisfeitos com a postura de seus superiores diretos em estar passando de forma clara informações sobre as mudanças que podem vir a afetar seu trabalho.

Questão 4 – O meu nível de motivação é alto.

Tabela 4 – Motivação

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	10,0%	3
Algumas vezes	30,0%	9
Concordo	36,7%	11
Concordo Plenamente	23,3%	7
Total	100%	30

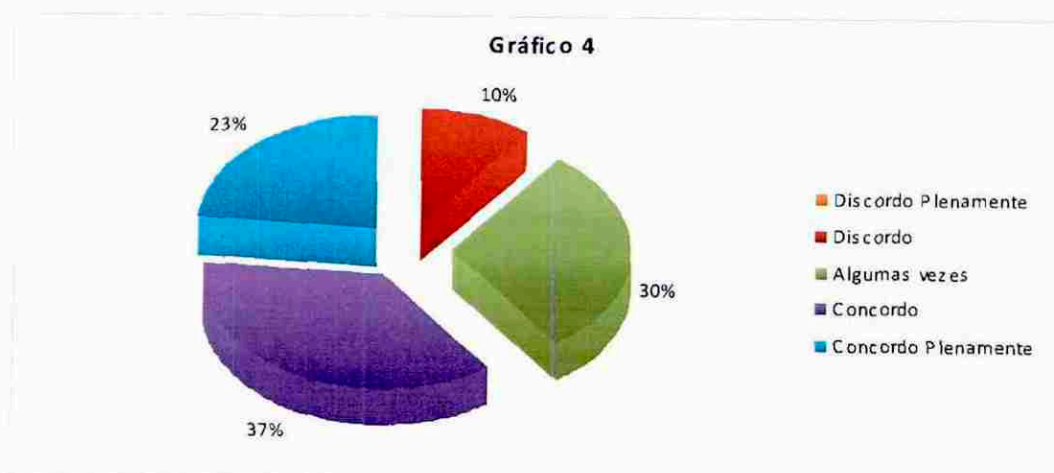


Gráfico 4 – Motivação

Fonte: Dados Primários (2008).

Concordaram com a afirmação de que o seu nível de motivação é alto 37% dos funcionários, concordaram plenamente 23%. Ficaram neutros diante da afirmação 30% dos respondentes, sem ter uma opinião formada e clara sobre sua motivação. Apenas 10% discordaram de possuir um nível alto de motivação. A conclusão desta análise é que a maioria dos funcionários da ArcelorMittal VEGA trabalham motivados.

concordaram e 7% concordaram plenamente, estando satisfeitos com a postura de seus superiores diretos em estar passando de forma clara informações sobre as mudanças que podem vir a afetar seu trabalho.

Questão 4 – O meu nível de motivação é alto.

Tabela 4 – Motivação

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	10,0%	3
Algumas vezes	30,0%	9
Concordo	36,7%	11
Concordo Plenamente	23,3%	7
Total	100%	30

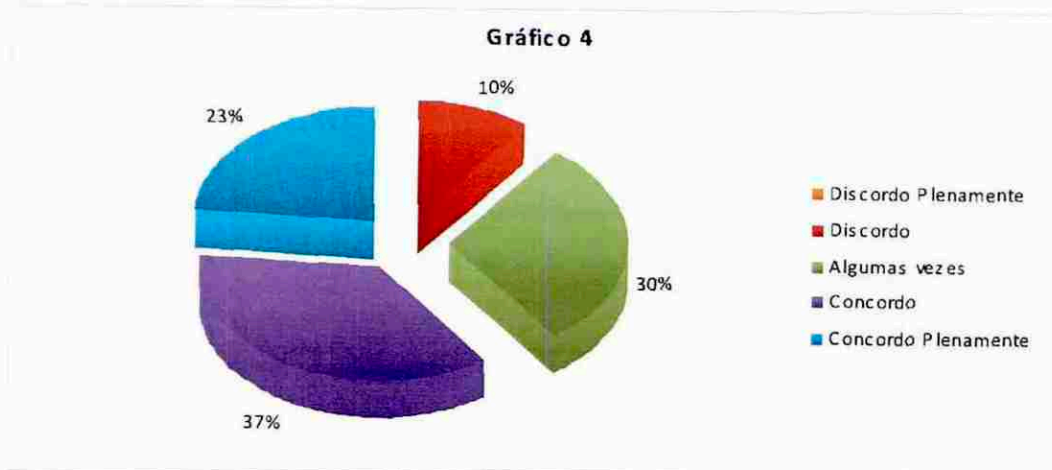


Gráfico 4 – Motivação

Fonte: Dados Primários (2008).

Concordaram com a afirmação de que o seu nível de motivação é alto 37% dos funcionários, concordaram plenamente 23%. Ficaram neutros diante da afirmação 30% dos respondentes, sem ter uma opinião formada e clara sobre sua motivação. Apenas 10% discordaram de possuir um nível alto de motivação. A conclusão desta análise é que a maioria dos funcionários da ArcelorMittal VEGA trabalham motivados.

Questão 5 – Meu superior imediato me dá autonomia para tomar as decisões necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades e objetivos.

Tabela 5 – Autonomia nas decisões

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	6,7%	2
Algumas vezes	16,7%	5
Concordo	53,3%	16
Concordo Plenamente	23,3%	7
Total	100%	30

Gráfico 5

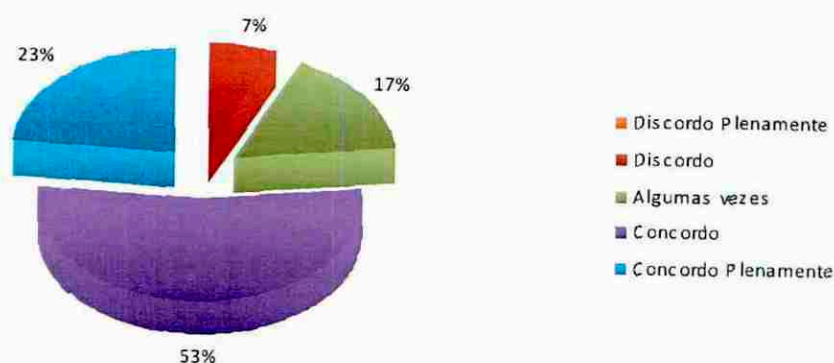


Gráfico 5 – Autonomia nas decisões

Fonte: Dados Primários (2008).

Verifica-se um elevado percentual nas respostas onde 53% concordam e 23% concordam plenamente com a afirmação de que possui autonomia para tomada das decisões diante das responsabilidades e objetivos a serem alcançados. Houveram 17% que responderam que algumas vezes possuem autonomia diante de seu superior nas tomadas de decisões. E uma minoria de 7% discordam da afirmação, não sentindo essa confiança de seu superior.

Questão 6 – Os treinamentos proporcionados pela ArcelorMittal VEGA possibilitam o aprimoramento do meu desempenho.

Tabela 6 – Treinamentos

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Muito Pouco	0,0%	0
Pouco	0,0%	0
Razoável	0,0%	0
Muito	36,7%	11
Excelente	63,3%	19
Total	100%	30

Gráfico 6

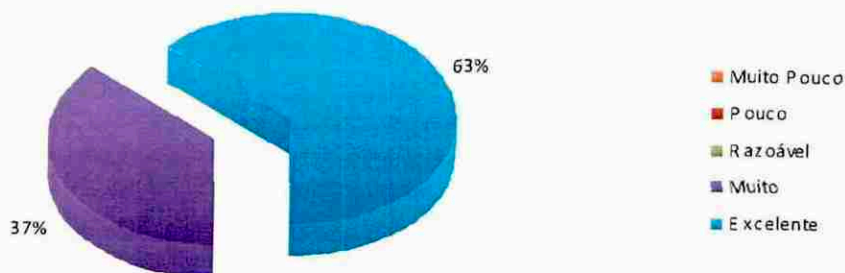


Gráfico 6 – Treinamentos

Fonte: Dados Primários (2008).

Em relação ao treinamento oferecido pela empresa, 63% dos entrevistados acham que seu desempenho é aprimorado com excelência. E 37% avaliaram como muito a preocupação com o aprimoramento de seu desempenho. Demonstrando que os empregados da ArcelorMittal VEGA sentem-se valorizados em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa.

Questão 7 – As condições gerais do meu local de trabalho (instalações físicas, equipamentos, vestiário, refeitório etc.) são adequadas.

Tabela 7 – Condições físicas de trabalho

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	0,0%	0
Razoável	20,0%	6
Concordo	46,7%	14
Concordo Plenamente	33,3%	10
Total	100%	30

Gráfico 7

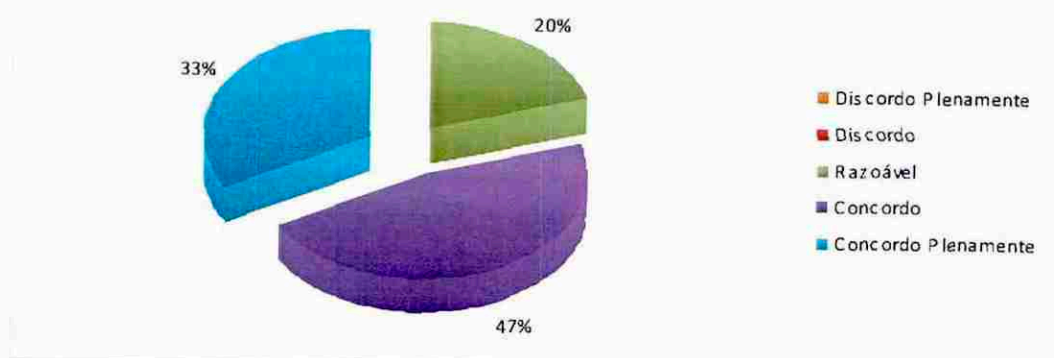


Gráfico 7 – Condições físicas de trabalho

Fonte: Dados Primários (2008).

A maioria com 47% concorda que as condições gerais de trabalho oferecidas pela empresa são adequadas. Concordam plenamente com a afirmação 33%. Classificaram como sendo razoável as condições de trabalho usufruídas 20% dos respondentes.

Questão 8 – Eu sinto orgulho de trabalhar na ArcelorMittal VEGA.

Tabela 8 – Orgulho

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	0,0%	0
Algumas vezes	10,0%	3
Concordo	46,7%	14
Concordo Plenamente	43,3%	13
Total	100%	30

Gráfico 8

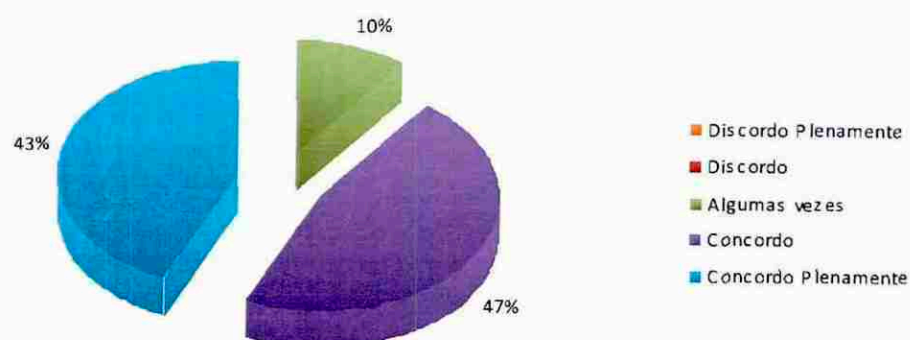


Gráfico 8 – Orgulho

Fonte: Dados Primários (2008).

Sentem orgulho de trabalhar na ArcelorMittal VEGA 47% e 43% concordam plenamente que trabalham com orgulho na empresa. Apenas 10% sentem orgulho algumas vezes de pertencer a organização.

Questão 9 – Eu estou satisfeito com os benefícios (transporte, ônibus que faz o transporte dos funcionários da residência-trabalho, trabalho-residência; alimentação com restaurante dentro da empresa com nutricionista e cardápio balanceado; bônus; PAR; plano de aposentadoria; plano de saúde e odontológico; desconto em farmácias oferecidos pela ArcelorMittal VEGA.

Tabela 9 – Benefícios

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	0,0%	0
Algumas vezes	0,0%	0
Concordo	43,3%	13
Concordo Plenamente	56,7%	17
Total	100%	30

Gráfico 9

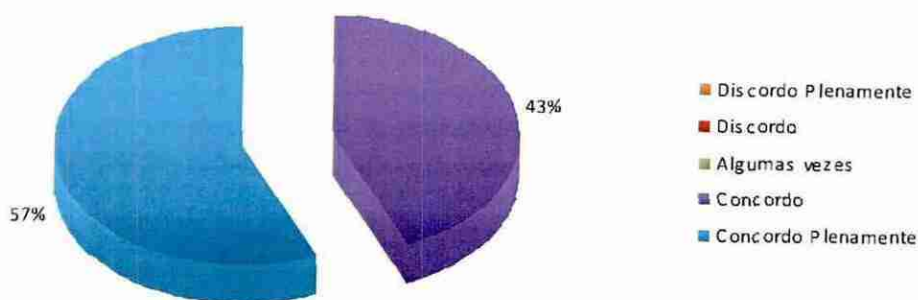


Gráfico 9 – Benefícios

Fonte: Dados Primários (2008).

Respostas positivas em relação aos benefícios oferecidos, onde 57% concordam plenamente, percebendo assim que há uma considerável satisfação dos respondentes em relação aos benefícios oferecidos pela empresa. O restante totalizou em 43% dos funcionários respondentes que concordaram que estão satisfeitos com todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: transporte (ônibus que faz o transporte dos funcionários da residência-trabalho, trabalho-residência), alimentação (restaurante dentro da empresa com nutricionista e cardápio balanceado), bônus, PAR, plano de aposentadoria, plano de saúde e odontológico, desconto em farmácias.

Questão 10 – A ArcelorMittal VEGA mantém uma relação de confiabilidade e credibilidade junto a seus empregados.

Tabela 10 – Confiança e credibilidade

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	6,7%	2
Neutro	16,7%	5
Concordo	66,7%	20
Concordo Plenamente	10,0%	3
Total	100%	30

Gráfico 10

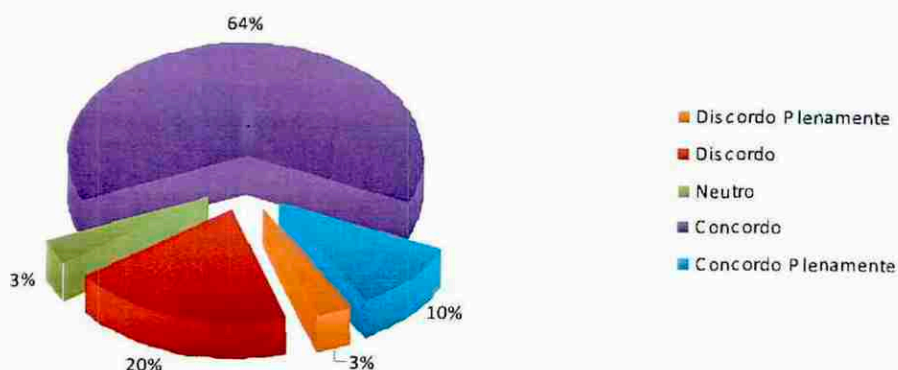


Gráfico 10 – Confiança e credibilidade

Fonte: Dados Primários (2008).

Concordaram 64% dos respondentes com a afirmação de que a empresa mantém uma relação de confiança e credibilidade com os funcionários. Além destes, 10% concordaram plenamente. Ficaram neutros 3% dos respondentes e 20% discordaram, 3% discordaram plenamente da afirmação.

Questão 11 – Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal.

Tabela 11 – Equilíbrio Profissional e Pessoal

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	10,0%	3
Algumas vezes	20,0%	6
Concordo	43,3%	13
Concordo Plenamente	26,7%	8
Total	100%	30

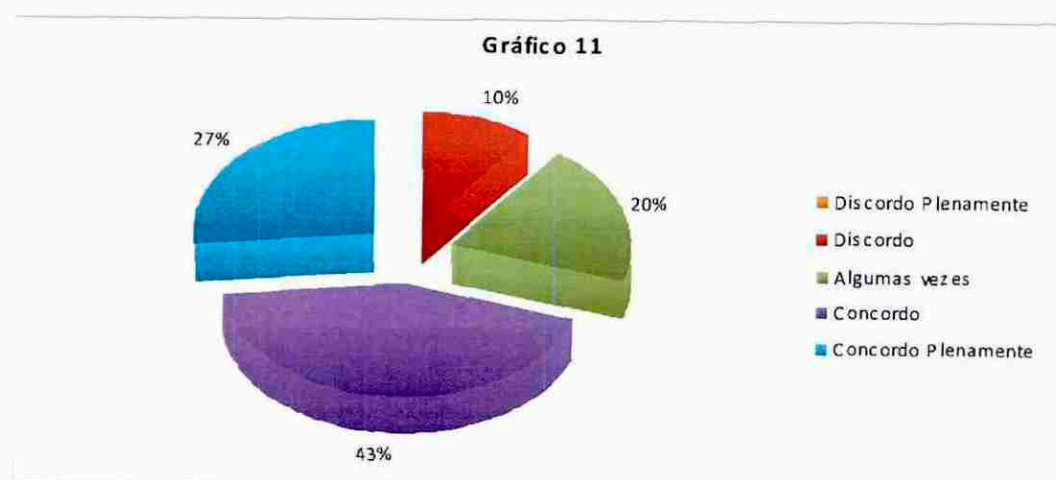


Gráfico 11 – Equilíbrio Profissional e Pessoal

Fonte: Dados Primários (2008).

Apenas 10% não concordaram que haja um equilíbrio entre o profissional e sua vida pessoal, 20% acham que algumas vezes conseguem esse equilíbrio. A maioria com 43% concorda que a empresa proporciona um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Concordaram plenamente, estando certos e satisfeitos com a harmonia de sua vida pessoal e profissional 27% dos respondentes.

Questão 12 – As mudanças que vêm ocorrendo na ArcelorMittal VEGA têm impactado o meu trabalho de forma:

Tabela 12 – Mudanças

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Muito Negativa	0,0%	0
Negativa	20,0%	6
Neutra	33,3%	10
Positiva	46,7%	14
Muito Positiva	0,0%	0
Total	100%	30

Gráfico 12

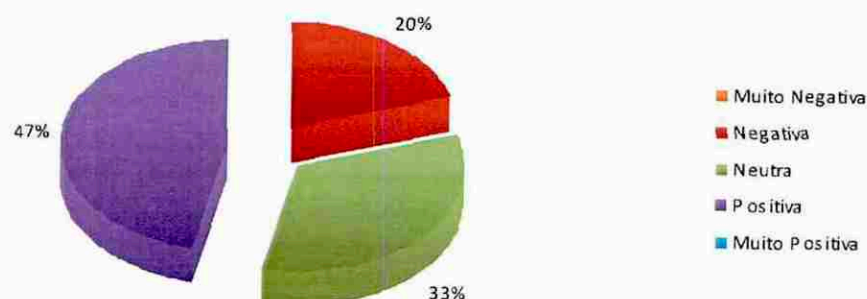


Gráfico 12 – Mudanças

Fonte: Dados Primários (2008).

Responderam de forma positiva 47%, que acreditam que as mudanças ocorridas resultaram positivamente em seu trabalho. Por outro lado, 33% acham que as mudanças agiram de forma neutra em suas atividades dentro da empresa, nem positiva nem negativa. Já 20% dos funcionários entrevistados acreditam que essas mudanças dentro da ArcelorMittal VEGA surtiram um efeito negativo para seu trabalho.

Questão 13 – A estrutura organizacional facilita a realização dos objetivos da ArcelorMittal VEGA.

Tabela 13 – Estrutura Organizacional

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Muito Pouco	0,0%	0
Pouco	0,0%	0
Algumas vezes	6,7%	2
Muito	63,3%	19
Plenamente	30,0%	9
Total	100%	30

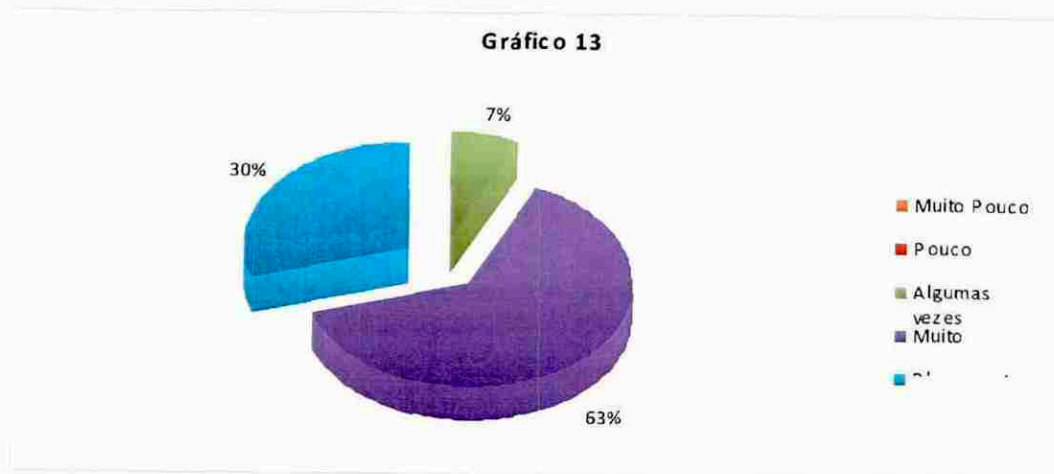


Gráfico 13 – Estrutura Organizacional

Fonte: Dados Primários (2008).

Concordaram com a afirmação 63% dos respondentes, já 30% concordaram plenamente. Apenas 7% consideram que algumas vezes a estrutura organizacional favorece a realização dos objetivos da empresa.

Questão 14 – O nível de organização, arrumação e limpeza da minha área de trabalho é adequado.

Tabela 14 – Organização, arrumação e limpeza

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	0,0%	0
Razoável	0,0%	0
Concordo	33,3%	10
Concordo Plenamente	66,7%	20
Total	100%	30

Gráfico 14

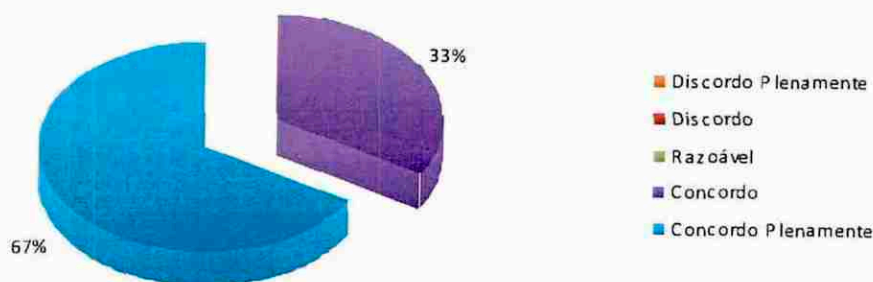


Gráfico 14 – Organização, arrumação e limpeza

Fonte: Dados Primários (2008).

Organização, arrumação e limpeza, são fatores importantes para execução dos trabalhos e bem estar dos funcionários. Concordaram plenamente que a empresa oferece esses fatores de forma adequada 67% dos respondentes. E os outros 33% concordaram com a afirmação, avaliando também positivamente o nível de organização, arrumação e limpeza.

Questão 15 – Meu superior imediato trata os subordinados com justiça e igualdade.

Tabela 15 – Justiça e Igualdade

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Nunca	0,0%	0
Raramente	3,3%	1
Algumas vezes	20,0%	6
Freqüentemente	50,0%	15
Sempre	26,7%	8
Total	100%	30

Gráfico 15

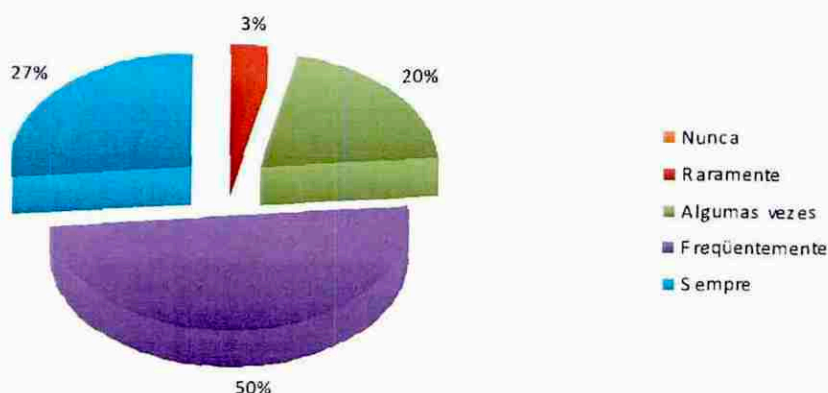


Gráfico 15 – Justiça e Igualdade

Fonte: Dados Primários (2008).

A avaliação do gráfico é positiva, considerando que 50% acham que frequentemente o seu superior imediato trata os subordinados com igualdade e justiça. E mais 27% responderam que sempre há justiça e igualdade no tratamento do seu superior em relação aos subordinados. Apenas 3% acham que raramente há justiça e igualdade no tratamento dos subordinados em relação ao seu superior. Já 20% dos respondentes classificaram que algumas vezes são tratados com justiça e igualdade os subordinados pelo seu superior imediato.

Questão 16 – A Saúde e Segurança do Trabalho são tratadas como prioridade na ArcelorMittal VEGA.

Tabela 16 – Saúde e Segurança

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	0,0%	0
Algumas vezes	0,0%	0
Concordo	6,7%	2
Concordo Plenamente	93,3%	28
Total	100%	30

Gráfico 16

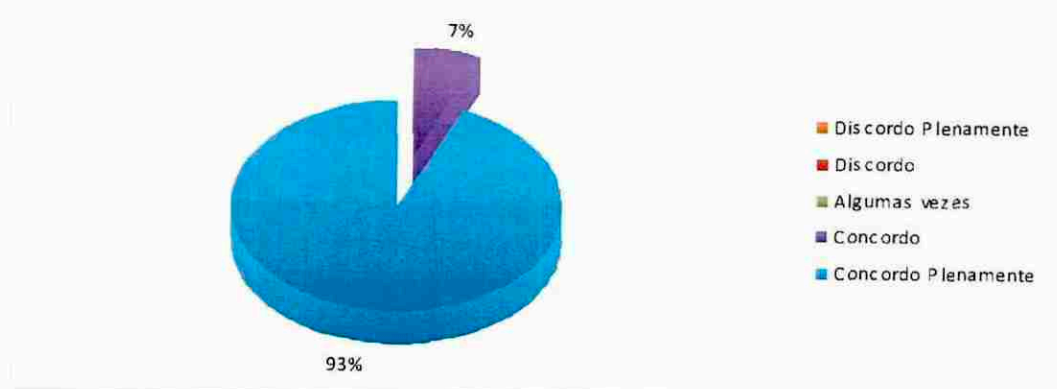


Gráfico 16 – Saúde e Segurança

Fonte: Dados Primários (2008).

Positivamente respondida a questão, onde 93% concordaram plenamente com a afirmação de que a saúde e segurança no trabalho são prioridades na ArcelorMittal VEGA. E 7% concordaram plenamente com a afirmação.

Questão 17 – Eu participo da definição das minhas metas com meu superior imediato.

Tabela 17 – Participação

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Nunca	3,3%	1
Raramente	13,3%	4
Algumas vezes	23,3%	7
Freqüentemente	53,3%	16
Sempre	6,7%	2
Total	100%	30

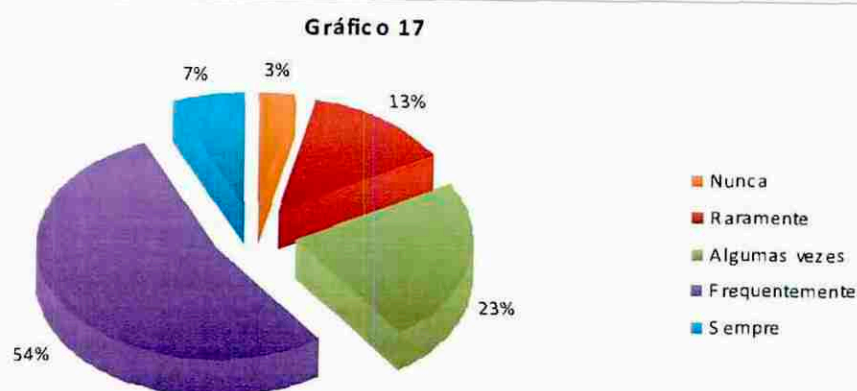


Gráfico 17 – Participação

Fonte: Dados Primários (2008).

Demonstrando uma insatisfação, 3% consideram nunca e 13% acham que raramente participam da definição de suas metas junto ao seu superior imediato. Por outro lado, 23% dos respondentes acham que algumas vezes tem participação nesse direcionamento. Porém 54% responderam freqüentemente e 7% sempre. Desta forma percebe-se que a maioria sente sua opinião valorizada em relação a participação das tomadas de decisões referentes as atividades que irá realizar na empresa.

Questão 18 – Meu superior imediato conversa comigo sobre meus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento visando melhorar meu desempenho.

Tabela 18 – Comunicação

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	6,7%	2
Algumas vezes	10,0%	3
Concordo	66,7%	20
Concordo Plenamente	16,7%	5
Total	100%	30

Gráfico 18



Gráfico 18 – Comunicação

Fonte: Dados Primários (2008).

Ninguém discordou plenamente da afirmação e apenas 6% discordam de que seu superior mantém uma relação de feedback orientando os pontos a serem trabalhados e os pontos que são fortes em seu desempenho. Responderam 10% que algumas vezes recebem esse retorno do seu superior. Porém 65% Concordam e 19% concordam plenamente que há um retorno dos pontos fortes na realização de suas atividades e a orientação para os pontos a serem melhorados. Gerando assim um direcionamento daquilo que o empregado deve continuar a desempenhar e do que necessita uma maior atenção na busca de melhoria.

Questão 19 – Meu superior imediato me explica os critérios que irá utilizar para avaliar meu desempenho.

Tabela 19 – Desempenho

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	10,0%	3
Algumas vezes	3,3%	1
Concordo	63,3%	19
Concordo Plenamente	23,3%	7
Total	100%	30

Gráfico 19

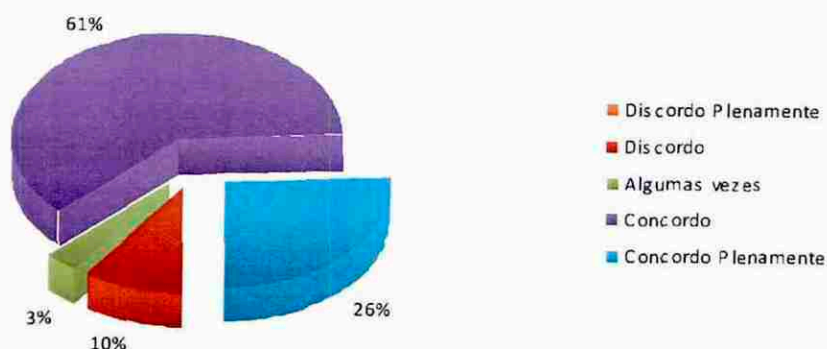


Gráfico 19 – Desempenho

Fonte: Dados Primários (2008).

Para avaliação de desempenho há alguns critérios usado pelos superiores na busca de direcionamento da avaliação. A importância do conhecimento do empregado nos critérios que serão utilizados para sua avaliação, é a noção dos pontos que são importantes e que serão usados para avaliar suas atividades e sua execução. A maioria com 61% concordaram com a afirmação de que são orientados nos critérios a serem utilizados, 26% concordaram plenamente com essa afirmação. Apenas 3% acham que algumas vezes são orientados. E 10% discordam, demonstrando que não possuem orientação sobre como serão avaliados e os critérios que serão usados.

Questão 20 – Eu me sinto valorizado pela ArcelorMittal VEGA.

Tabela 20 – Valorização

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	6,7%	2
Algumas vezes	23,3%	7
Concordo	60,0%	18
Concordo Plenamente	10,0%	3
Total	100%	30

Gráfico 20

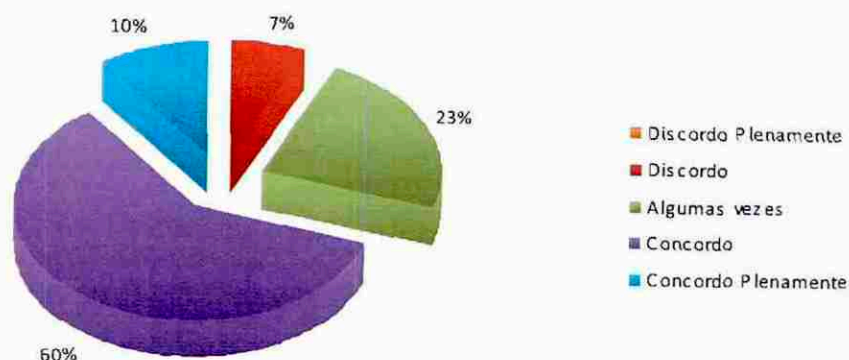


Gráfico 20 – Valorização

Fonte: Dados Primários (2008).

Pela análise do gráfico 60% dos respondentes concordam que sentem-se valorizados pela empresa. Além destes, mais 10% concordaram plenamente com a afirmação. Já 23% consideram-se algumas vezes valorizados pela ArcelorMittal VEGA e 7% responderam que discordam da afirmação e não se sentem valorizados pela empresa.

Questão 21 – As competências dos empregados estão adequadamente relacionadas com as exigências dos seus cargos.

Tabela 21 – Competências

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	10,0%	3
Algumas vezes	13,3%	4
Concordo	53,3%	16
Concordo Plenamente	23,3%	7
Total	100%	30

Gráfico 22

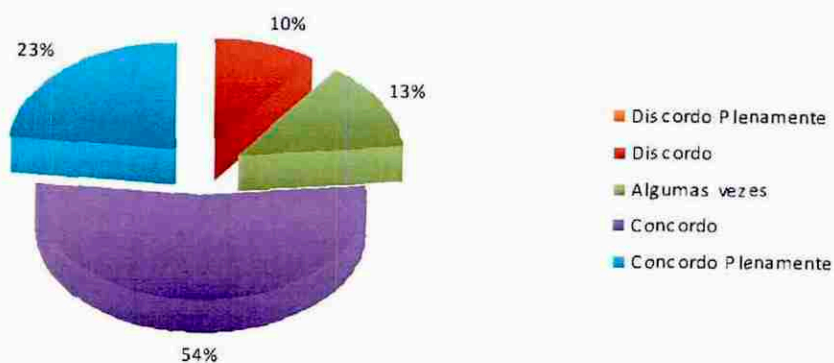


Gráfico 21 – Competências

Fonte: Dados Primários (2008).

Interessante que nem todos concordam que as competências dos empregados são adequadas para o cargo que ocupam, pois 10% discordaram da afirmação. Outros 13% responderam que algumas vezes as competências são proporcionais as exigências dos cargos. Mas 54% concordaram e 23% concordaram plenamente com a afirmação. Com a análise do cargo percebe-se que a maioria tem uma visão positiva em relação aos cargos preenchidos e as qualificações dos empregados para desempenhá-las.

Questão 22 – A ArcelorMittal VEGA tem critérios definidos de remuneração/salários (fixa + variável).

Tabela 22 – Salários

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	0,0%	0
Razoável	6,7%	2
Concordo	56,7%	17
Concordo Plenamente	36,7%	11
Total	100%	30

Gráfico 22

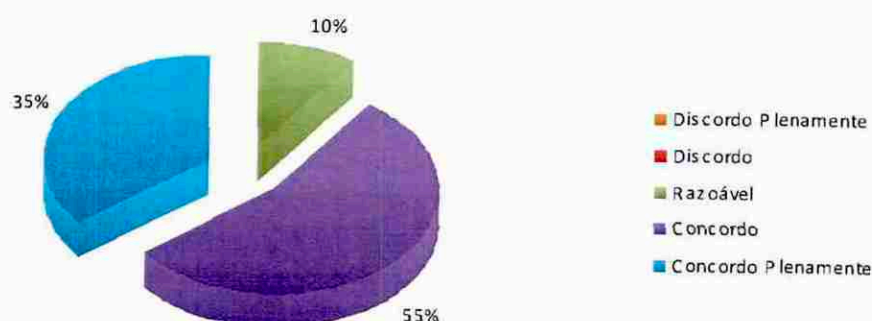


Gráfico 22 – Salários

Fonte: Dados Primários (2008).

Concordaram que a empresa possui os critérios de remuneração/salários definidos 55% dos respondentes, já 35% concordam plenamente. Consideraram razoável 10% dos respondentes, que julgam de forma razoável os critérios definidos pela ArcelorMittal VEGA de remuneração/salários.

Questão 23 – O processo de mudança pelo qual a ArcelorMittal VEGA está passando (alteração da marca, transformações na estrutura organizacional, formação de novas equipes etc.) está sendo bem conduzido e disseminado.

Tabela 23 – Comunicação

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	6,7%	2
Razoável	10,0%	3
Concordo	60,0%	18
Concordo Plenamente	23,3%	7
Total	100%	30

Gráfico 23

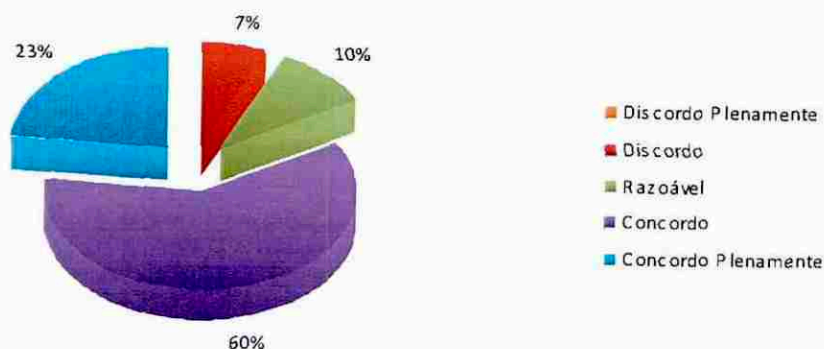


Gráfico 23 – Comunicação

Fonte: Dados Primários (2008).

A empresa ArcelorMittal VEGA está passando por uma mudança onde a empresa Vega do Sul, pertencente ao grupo Arcelor, após ser comprada pela empresa indiana Mittal, houve uma fusão e a criação da ArcelorMittal VEGA. Com isto começou uma série de transformações dentro da empresa, tais como, alteração da marca, transformações na estrutura organizacional, formação de novas equipes entre outros. Diante desta situação os funcionários da parte administrativa, respondentes do questionário, 60% concordaram com a afirmação. Além destes, 23% concordaram plenamente, mostrando-se satisfeitos com processo em questão. Outros 10% dos respondentes estão achando razoável como esta sendo conduzido o processo de mudança dentro da empresa. Porém, 7% responderam que discordam da afirmação e não classificam como adequada a forma como esta sendo tratada as mudança dentro da ArcelorMittal VEGA, mas 0% discordou plenamente da afirmação.

Questão 24 – Na ArcelorMittal VEGA, o espírito de equipe é:

Tabela 24 – Espírito de equipe

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Muito Baixo	0,0%	0
Baixo	3,3%	1
Razoável	6,7%	2
Alto	73,3%	22
Excelente	16,7%	5
Total	100%	30

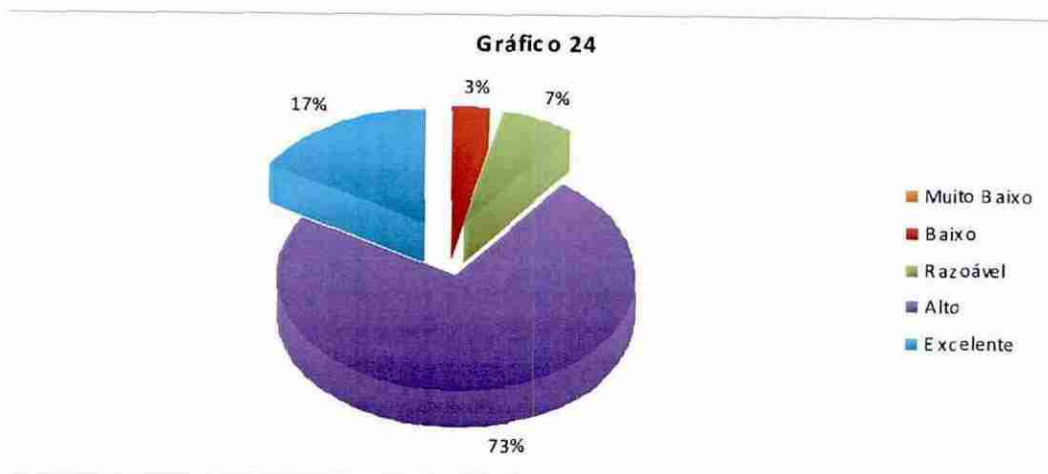


Gráfico 24 – Espírito de equipe

Fonte: Dados Primários (2008).

A análise do gráfico permite observar que diante da visão dos empregados da área administrativa, há um considerável nível de espírito de equipe dentro da empresa, pois 73% o consideraram alto, e 17% consideraram excelente. Houveram 7% que consideraram razoável e 3% que julgaram baixo o nível de espírito de equipe dentro da ArcelorMittal VEGA, e 0% responderam muito baixo.

Questão 25 – Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico minha remuneração como adequada em relação ao mercado (outras empresas).

Tabela 25 – Remuneração

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	3,3%	1
Razoável	3,3%	1
Concordo	56,7%	17
Concordo Plenamente	36,7%	11
Total	100%	30

Gráfico 25

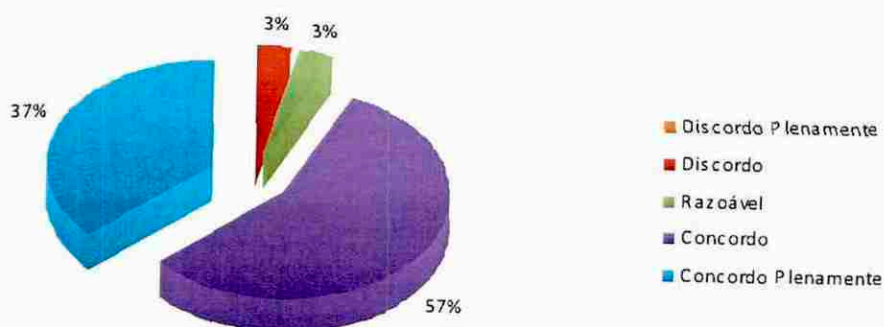


Gráfico 25 – Remuneração

Fonte: Dados Primários (2008).

Concordaram plenamente com a afirmação 37% dos respondentes e mais 57% concordaram. Apenas 3% consideraram razoável e 3% discordaram de que em relação ao cargo que ocupam sua remuneração seja adequada em relação ao mercado. Não houve respondentes que discordaram plenamente da afirmação. Considerando assim, que a maioria sente-se bem remunerado em sua função, em relação a outras empresas no mesmo cargo.

Questão 26 – A ArcelorMittal VEGA realiza atividades, eventos e programas voltados para melhoria da qualidade de vida dos seus empregados e familiares.

Tabela 26 – Incentivos

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	0,0%	0
Algumas vezes	0,0%	0
Concordo	13,3%	4
Concordo Plenamente	86,7%	26
Total	100%	30

Gráfico 26

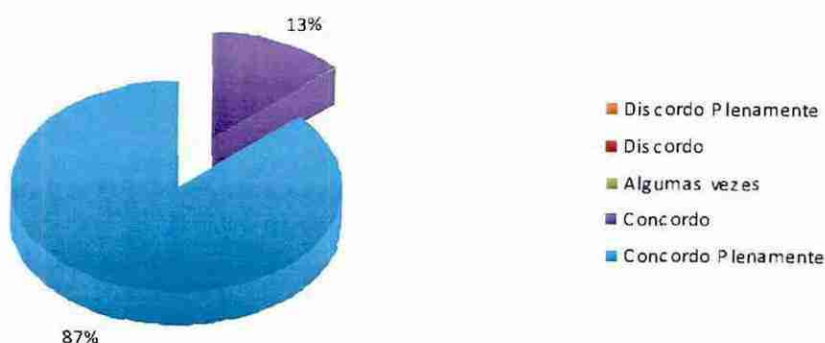


Gráfico 26 – Incentivos

Fonte: Dados Primários (2008).

Percebe-se, com a análise do gráfico, que a empresa valoriza os empregados e seus familiares, realizando atividades, eventos e programas voltados para melhoria da qualidade de vida dos mesmos. Concordaram plenamente com a afirmação 87% dos respondentes e 13% concordaram. Conclui-se que os funcionários da área administrativa que responderam ao questionário, estão satisfeitos com a ArcelorMittal VEGA em relação ao seu posicionamento diante do valor dado ao bem-estar de seus empregados e familiares. Citando alguns, como exemplo, campanha Antitabagismo para os funcionários, onde foi formado um grupo de apoio e um programa dentro da organização para quem tiver o interesse de largar o vício, com acompanhamento médico. Assim como o programa de Redução de Peso, que funciona da mesma forma do Antitabagismo. Outros, são os eventos de integração com a família durante os finais de semana, alguns junto a natureza, com palestras educativas tanto para os pais, como para as crianças.

Questão 27 – Os sistemas de auto-atendimento para os serviços de RH, disponibilizados para empregados e gestores, atendem as minhas necessidades tanto em conteúdo como em acessibilidade.

Tabela 27 – Auto-atendimento de RH

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	10,0%	3
Discordo	33,3%	10
Razoável	50,0%	15
Concordo	6,7%	2
Concordo Plenamente	0,0%	0
Total	100%	30

Gráfico 27

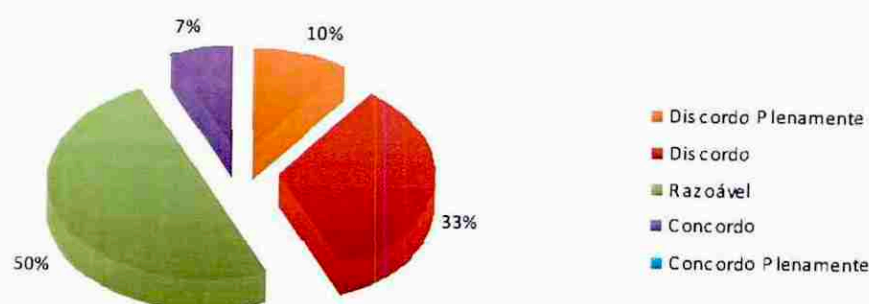


Gráfico 27 – Auto-atendimento de RH

Fonte: Dados Primários (2008).

Verificando o gráfico, pode-se analisar que os sistemas de auto-atendimento para os serviços de RH, disponibilizados para empregados e gestores precisaria aperfeiçoar-se, pois 50% o classificaram como razoável. Sendo que 33% discordaram da afirmação do questionário e 10% discordaram plenamente, demonstrando um descontentamento em relação a esse serviço de auto-atendimento disponibilizado pelo RH. Apenas 7% concordaram com a afirmação, mostrando-se satisfeitos com o serviço.

Questão 28 – Eu estou satisfeito com o meu horário de trabalho na ArcelorMittal VEGA.

Tabela 28 – Horário de Trabalho

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	10,0%	3
Discordo	23,3%	7
Algumas Vezes	16,7%	5
Concordo	43,3%	13
Concordo Plenamente	6,7%	2
Total	100%	30

Gráfico 28

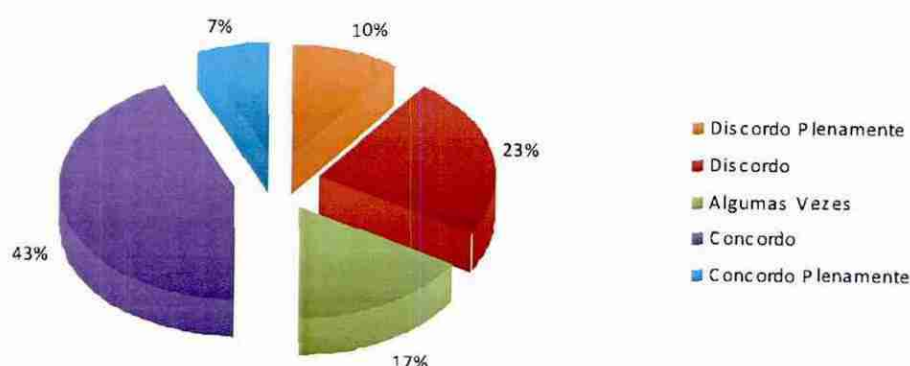


Gráfico 28 – Horário de Trabalho

Fonte: Dados Primários (2008).

Em relação a este ponto é relevante destacar que a ArcelorMittal VEGA localiza-se em São Francisco do Sul e a maioria dos seus funcionários moram em Joinville, que fica próximo a São Francisco. Porém é gasto em média 1(uma) hora para ir e voltar do trabalho para casa. Dessa forma os funcionários saem cedo de casa e retornam início da noite, uma vez que o horário administrativo é das 8h00 da manhã até às 17h15min. Sendo assim 43% responderam que concordam em estar satisfeitos com o horário de trabalho, assim como os 7% que responderam concordar plenamente com a afirmação. Avaliaram como algumas vezes estar satisfeito com seu horário 17% dos respondentes. Porém 23% discordaram e 10% discordaram plenamente, demonstrando uma desaprovação em relação ao horário estabelecido pela empresa e as limitações geradas.

Questão 29 – Eu estou satisfeito com os critérios da Participação nos Resultados (PAR/PLR/Bônus).

Tabela 29 – Benefícios

Categoria	Porcentagem	Quantidade
Discordo Plenamente	0,0%	0
Discordo	6,7%	2
Razoável	3,3%	1
Concordo	53,3%	16
Concordo Plenamente	36,7%	11
Total	100%	30

Gráfico 29

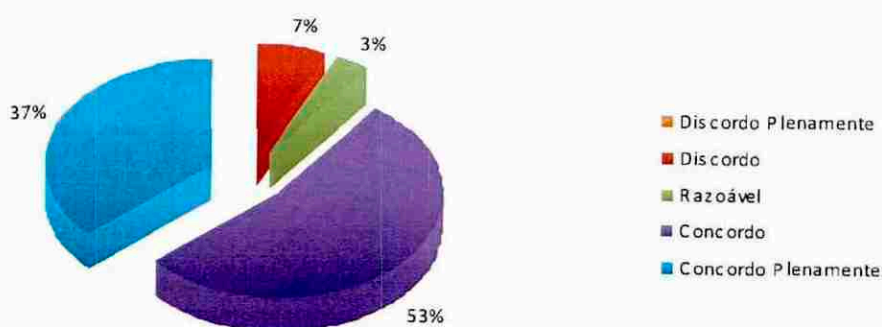


Gráfico 29 – Benefícios

Fonte: Dados Primários (2008).

Concordaram com a afirmação 53% e concordaram plenamente 37% dos respondentes do questionário em relação aos critérios da Participação dos Resultados oferecidos pela empresa. Julgaram razoável 3% dos respondentes e 7% discordaram da afirmação, apresentando uma desaprovação diante dos critérios do PAR/PLR/Bônus dentro da ArcelorMittal VEGA, não julgando correto ou justo diante de sua visão.

5.2 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ARCELORMITTAL VEGA

Neste capítulo estão as principais conclusões referentes as análises dos dados coletados através dos 30 (trinta) funcionários da área administrativa da empresa ArcelorMittal VEGA, respondentes do questionário aplicado.

A partir dos resultados da pesquisa e sua avaliação, obteve-se informações possíveis para a proposição de melhorias dentro da organização. Em busca de maior satisfação e motivação por parte dos empregados, gerando assim qualidade no clima organizacional.

Primeiro será explanado os pontos positivos que foram ressaltados na avaliação dos resultados da análise. Em seguida serão apresentadas as sugestões de melhoria para os pontos que necessitam de atenção.

5.2.1 Pontos Positivos

Após aplicação do questionário aos colaboradores da área administrativa da empresa, análise e interpretação, foi possível verificação de algumas conclusões. Entre elas podemos destacar o sentimento dos funcionários de valorização diante da empresa, que gera satisfação em trabalhar na organização e motivação para executar suas tarefas.

Em relação a saúde e segurança no trabalho notou-se que os empregados percebem que a empresa valoriza estes itens. Demonstrando que suas vidas e seu bem-estar são trabalhados de forma séria, através de treinamentos, capacitações, palestras, cursos e regras que a empresa prioriza. Assim como a empresa realiza atividades, eventos e programas voltados para melhoria da qualidade dos seus empregados e familiares. Gerando satisfação entre eles e seus familiares.

Elevado nível de orgulho por pertencer a organização. Assim como é elevado também o espírito de equipe desenvolvido dentro da ArcelorMittal VEGA. O treinamento proporcionado pela empresa é considerado pela maioria dos respondentes, como excelente.

Permitindo que o funcionário sinta-se valorizado e incentivado a melhoria continua de seu desempenho.

As questões de organização, arrumação e limpeza da área de trabalho, demonstra que seu ambiente de trabalho possui uma situação própria de trabalhar com satisfação em estar presente naquele ambiente. Assim como as condições gerais do local de trabalho (instalações físicas, equipamentos, refeitório) são consideradas adequadas. Proporcionando qualidade nos meios utilizados na execução das tarefas.

Diante dos benefícios oferecidos pela empresa, os funcionários sinalizaram elevada satisfação. Entre os benefícios destacados estão: transporte, ônibus que faz o transporte dos funcionários da residência-trabalho, trabalho-residência; alimentação com restaurante dentro da empresa com nutricionista e cardápio balanceado; bônus; participação de lucros; plano de aposentadoria; plano de saúde e odontológico; desconto em farmácias. Questão positiva quando analisado os efeitos de motivação que são gerados com a satisfação dos benefícios oferecidos.

Os funcionários possuem, na sua maioria, sentimento de justiça e igualdade em relação a seus superiores, assim como autonomia para tomada de decisões necessárias para o cumprimento das suas responsabilidades. Resultando em uma relação de confiança e parceria entre empregado e seu superior imediato.

5.2.2 Sugestão de Melhorias

Foi percebido diante da análise das respostas, que alguns pontos necessitariam de maior atenção, sinalizando certa insatisfação por parte dos empregados. Destacadas: O sistema de auto-atendimento de RH; a insegurança dos funcionários diante das mudanças que estão ocorrendo dentro da empresa após a fusão da empresa Arcelor com a empresa Mittal e a comunicação entre os funcionários e seu superior imediato em relação as mudanças que possam afetar o seu trabalho.

Em relação ao sistema de auto-atendimento de RH a maioria considera como razoável, e tem os que não consideram um bom serviço. Este sistema na verdade há pouco foi

implantado e esta passando por experiências e reformulações. Alguns diagnósticos preparados por grupos de trabalho internos, compostos por especialistas, técnicos e gerentes, indicaram a necessidade de mudanças no processo para aperfeiçoar o uso do recurso.

Conforme Rodriguez e Ferrante (1995) uma organização com adequada informação é considerado um pressuposto básico para que esta empresa possa operar na sociedade da informação. Sendo que na realidade de hoje o suporte dado pela informação é papel fundamental para atingir a qualidade na execução de qualquer atividade.

A melhora deste sistema de auto-atendimento viabilizará uma publicação em tempo real, com informação muito mais atual, favorecendo o desempenho dos funcionários da empresa. Auxiliará no processo de descentralização das informações, da distribuição de dados e do desenvolvimento de aplicações, além de permitir maior participação do usuário final na criação de aplicações. Será possível realizar acessos, a este recurso oferecido pelo RII, que possibilitem satisfazer o funcionário que esta em busca de sua informação.

Quanto ao horário de trabalho a maioria esta satisfeita, porém há uma porcentagem considerável que se sente descontente. É provocado, em parte, pelo fato da empresa ArcelorMittal VEGA estar localizada em São Francisco do Sul e a maioria dos seus funcionários residirem em Joinville. A empresa disponibiliza 9 (nove) ônibus para fazer esse trabalho, onde estes são divididos em rotas para que abranja toda a cidade. Assim cada funcionário tem a opção de ir ao trabalho com o ônibus disponibilizado pela empresa, onde estes, inclusive, visam o conforto e segurança dos passageiros, e possuem todo suporte de segurança, passando o mais próximo possível da área de sua residência. Este percurso Joinville-Empresa e Empresa-Joinville despende de 50 (cinquenta) minutos cada um, ou seja, cinquenta para ida e cinquenta volta. Acaba assim gerando uma interpretação por parte dos empregados de que “passam o dia em função da empresa”, quando na verdade o horário de trabalho é convencional, das 8h00min ate 17h00 min, com uma hora para o intervalo de almoço. O que muitos sentem é essa sensação de prolongamento ocasionada pelo longo trajeto no deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa.

Poderiam ser considerados alguns pontos na busca de melhoria, por exemplo, os horários flexíveis. Usados em algumas empresas, tem sido uma opção para os funcionários que tem possibilidade de trabalhar um período em casa e outro dentro da empresa. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) “a vantagem dessa prática é facilitar ao máximo a conciliação dos

interesses pessoais com os da empresa”. É necessário analisar a realidade da organização e suas necessidades diárias na execução das atividades, e ter cuidado quanto a delegação deste tipo de benefício, para que não seja influenciado o sentimento de justiça e igualdade entre os colaboradores.

Quanto a insegurança provocada pela mudança que a organização está passando e a comunicação entre os funcionários e seu superior imediato em relação às mudanças que possam afetar o seu trabalho, são pontos que necessitam atenção principalmente por parte dos líderes. É normal o sentimento de insegurança por parte dos funcionários, quando a empresa está passando por mudanças generalizadas, como é o caso da ArcelorMittal VEGA. Ela deixou de ser uma empresa que pertencia ao grupo Arcelor e CST, com o nome de Vega do Sul, e passou a pertencer também ao forte grupo indiano Mittal Steel. Agora a empresa é uma fusão entre Arcelor e Mittal e passou a se chamar ArcelorMittal VEGA.

Esta mudança acarreta uma série de conseqüências, como por exemplo, transferências de pessoas para outras empresas do grupo, em outras cidades. Departamentos que foram incorporados, por exemplo, o Departamento Financeiro que é localizado no interior da ArcelorMittal VEGA, pois foi toda parte transferida para empresa situada em Belo Horizonte. Estes são fatores que acabam gerando insegurança aos empregados.

Segundo Senge (1999) o medo e a ansiedade são naturais, e respostas saudáveis às mudanças em nível de abertura. Quando fala em abertura não quer dizer somente em exteriorizar sua opinião e pensamentos. É também saber escutar de forma aberta, ter a oportunidade de reconhecer diferentes visões e se houver necessidade, mudar sua opinião diante daquilo antes achava ser um problema.

O papel do líder é fundamental num momento de mudança, conforme Duck (2001) em qualquer iniciativa de mudança, os líderes devem fazer parte do trabalho de preparação. Possuindo as informações e trabalhando de forma a justificar o que está sendo sustentado pelas transformações. Os líderes precisam aprofundar nos detalhes, na intenção de inspirarem a organização e convencer os funcionários sobre a sabedoria dos seus planos.

Importante ressaltar que no processo de mudança, para que esta seja visto de forma positiva, os aspectos emocionais e comportamentais devem ser abordados de forma tão cuidadosa quanto às questões operacionais.

Para um sentimento maior de segurança entre os empregados, convém uma maior comunicação e veiculação de informações possíveis por parte da diretoria. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) uma característica importante de um bom líder é saber comunicar-se. Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual o propósito comum que tem de ser alcançado e que se motivem para isso. Enfim a comunicação é algo fundamental dentro de uma empresa, desmistificando problemas e resolvendo questões.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim da pesquisa observa-se que os objetivos do estudo foram alcançados, foi realizada a pesquisa de clima organizacional e avaliado o grau de motivação e satisfação dos funcionários da ArcelorMittal VEGA. Após análise dos dados foi possível propor medidas corretivas que aplicadas à empresa podem aumentar o estímulo dos empregados do administrativo e melhorar de forma contínua o clima organizacional. A empresa apresentou, de maneira geral, um considerável nível de satisfação dos funcionários, trabalhando motivados e onde foi diagnosticado um “positivo” clima organizacional dentro da empresa.

O estudo de caso foi direcionado para área administrativa da empresa, onde trinta colaboradores responderam a vinte e nove perguntas de um questionário. Este foi baseado nas informações fornecidas pela fundamentação teórica que permitiu um melhor conhecimento do assunto e direcionamento para análise das informações e sua interpretação. Após a coleta dos dados, estes foram compilados para que fosse possível a conclusão dos fatos.

Foi possível identificar os elementos componentes do clima organizacional da ArcelorMittal VEGA. Conforme Tachizawa,erreira e Fortuna (2002) o clima esta relacionado ao grau de satisfação e motivação das pessoas no trabalho. Sendo assim, foi analisado, a motivação e satisfação dos empregados da área administrativa da empresa. Uma vez detectado os itens que compõem essa motivação e satisfação é possível fazer um diagnóstico do clima organizacional que age sobre a organização.

Avaliando os objetivos estratégicos da empresa para propor os incentivos, foi possível concluir de que a empresa adota um programa de incentivos com muita seriedade e credibilidade. Com o objetivo de motivar as pessoas em seu ambiente de trabalho na busca pelo melhor desempenho, os gestores procuram uma forma eficiente, dentre as diversas alternativas, de se influenciar o estado de motivação interno das pessoas. O objetivo é oferecer incentivos por meio de recompensas e reconhecimento. Há as recompensas financeiras (salário, bônus, premiações, participação nos lucros, entre outros), porem esse não é o único método motivador. Os incentivos vão além de recompensas financeiras, sendo complementadas por recompensas menos visíveis, reconhecimento, melhorias no ambiente de trabalho, liberdade de expressar uma opinião, segurança no trabalho, treinamentos que trazem perspectivas de crescimento profissional, desenvolvimento de espírito de equipe, entre outros.

Sendo assim, o objetivo estratégico da empresa é manter seus funcionários motivados e satisfeitos, e para tanto estuda e avalia formas que produzam esse efeito entre os empregados.

Os resultados esperados não são possíveis se uma organização investir em incentivos e benefícios, e os funcionários não interpretarem de forma positiva o que esta sendo promovido para ele. O impacto dos estímulos na percepção dos funcionários é algo relevante para o conhecimento da empresa, para que esta tenha um melhor direcionamento. Com a conclusão da pesquisa realizada dentro da ArcelorMittal foi possível verificar que esse impacto dos estímulos na percepção dos funcionários da área administrativa, é positivo. Os colaboradores da empresa realizam uma boa leitura do que é oferecido pela empresa. Expressam que sentem-se, de uma maneira geral, valorizados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho.

Fazendo uma avaliação dos pontos fortes e fracos do clima organizacional, podem-se destacar como pontos positivos, a presença forte de espírito de equipe entre os funcionários, gerando um clima de companheirismo e relacionamento interpessoal positivo. A saúde e segurança no trabalho são prioridades dentro da organização, criando um sentimento de segurança e valorização do bem estar do empregado. Os benefícios oferecidos pela empresa são estímulos consideravelmente importantes dentro da ArcelorMittal VEGA e resultam de maneira favorável na criação de motivação para o desempenho das atividades, bem como de satisfação em relação a empresa e o meio em que trabalham. Em relação aos pontos fracos, identificou-se uma insatisfação com o sistema de auto-atendimento de RH. Outro fator relevante é a insegurança gerada atualmente em relação as mudanças que vem ocorrendo na organização em decorrência da fusão das empresas Arcelor e Mittal. A empresa Vega do Sul, que pertencia ao grupo Arcelor e CST, agora após a fusão passou a pertencer também ao forte grupo indiano Mittal. Arcelor e Mittal são dois grupos mundialmente conhecidos que trabalham com siderurgia e que com a fusão tornaram-se o maior grupo siderúrgico do mundo. Dentre outras empresas pertencentes ao grupo ArcelorMittal, esta a Vega do Sul, agora intitulada de ArcelorMittal VEGA. E toda essa mudança vem provocando certa insegurança entre os funcionários.

A partir da avaliação do clima, as organizações podem traçar estratégias específicas às suas realidades destinadas à gestão de pessoas. Fornecendo uma visão do que esta funcionando bem e do que precisaria de maior atenção por parte dos dirigentes. Diante dos pontos a serem melhorados, foi apresentadas propostas de melhorias com base nos resultados da pesquisa.

Ao término do trabalho é possível constatar que a presente pesquisa conseguiu atingir os objetivos específicos propostos no início do trabalho, resultando no fechamento do objetivo geral referente a verificação da pesquisa de clima organizacional da área administrativa da ArcelorMittal VEGA. Importante salientar que os pontos positivos superaram os pontos negativos, proporcionando assim, um favorável clima organizacional dentro da empresa, sob a ótica de seus funcionários da área administrativa.

6.3.1 Recomendações para Trabalhos Futuros

As recomendações sugeridas a seguir visa propor novas pesquisas que engrandeceriam o conhecimento dos gestores e que sobre outros aspectos aprimorariam as relações de trabalho na ArcelorMittal VEGA.

Sugestão para um futuro trabalho, seria fazer uma pesquisa de clima organizacional de toda empresa, incluindo também a área operacional e compará-la com a área administrativa. Outro ponto interessante seria avaliar o grau de satisfação dos supervisores da produção após a mudança da empresa com a fusão entre Arcelor e Mittal.

REFERENCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração – Das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONDURÚ, Marise Teles; PEREIRA, José Almir Rodrigues. **Elaboração de Trabalhos Acadêmicos – normas, critérios e procedimentos**. Belém: NUMA, UFPA, EDUFPA, 2006.

DUCK, Jeanie Daniel. **O monstro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KANNANE, Roberto. **Ciclos e Comportamentos Humanos nas organizações**. Atlas, 1995.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, Mônica Cristina; FILHO, Gilsée Ivan Regis. **A Motivação Humana no Trabalho: O Desafio da Gestão em Serviços de Saúde Pública**. Itajaí: UNIVALI, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1992.

MILKOVICII, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004

NETO, Alexandre Shigunov; TELXEIRA, Alexandre Andrade; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Fundamentos da Ciência Administrativa**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2005.

RODRIGUEZ, Martins V; FEVRANTE, Agustín J. **A tecnologia de Informação e Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

SÁ LEITÃO, Jacqueline Silveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. ENANPAD, 1998.

SCHIERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Ricardo N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, Peter M. **A dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradelá; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMOYO, Álvaro; LIMA, Dinice; SILVA, Abelardo Vinagre. **Clima organizacional e estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS.

QUESTIONÁRIO

O presente questionário pretende avaliar o clima organizacional na área administrativa da empresa ArcelorMittal VEGA. Apresenta dados para fins acadêmicos de trabalho de conclusão de curso. A pesquisa é anônima e suas respostas serão totalmente confidenciais, sendo que a sinceridade é essencial para a validade dos dados.

1 A ArcelorMittal VEGA tem canais de comunicação para que seus empregados possam manifestar e apresentar sugestões de melhorias.

- | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------|-------------|---------------------------|
| a) Discordo
Plenamente | b) Discordo | c) Neutro | d) Concordo | e) Concordo
Plenamente |
|---------------------------|-------------|-----------|-------------|---------------------------|
-

2 A criação da ArcelorMittal VEGA resultou em uma empresa melhor para trabalhar.

- | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------|-------------|---------------------------|
| a) Discordo
Plenamente | b) Discordo | c) Neutro | d) Concordo | e) Concordo
Plenamente |
|---------------------------|-------------|-----------|-------------|---------------------------|
-

3 Meu superior imediato me informa sobre mudanças que possam afetar meu trabalho.

- | | | | | |
|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------------|
| a) Discordo
Plenamente | b) Discordo | c) Algumas
vezes | d) Concordo | e) Concordo
Plenamente |
|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------------|
-

4 O meu nível de motivação é alto.

- | | | | | |
|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------------|
| a) Discordo
Plenamente | b) Discordo | c) Algumas
vezes | d) Concordo | e) Concordo
Plenamente |
|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------------|
-

5 Meu superior imediato me dá autonomia para tomar as decisões necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades e objetivos.

- | | | | | |
|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------------|
| a) Discordo
Plenamente | b) Discordo | c) Algumas
vezes | d) Concordo | e) Concordo
Plenamente |
|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------------|
-

6 Os treinamentos proporcionados pela ArcelorMittal VEGA possibilitam o aprimoramento do meu desempenho.

- | | | | | |
|-------------------|----------|-------------|----------|--------------|
| a) Muito
Pouco | b) Pouco | c) Razoável | d) Muito | e) Excelente |
|-------------------|----------|-------------|----------|--------------|
-

7 As condições gerais do meu local de trabalho (instalações físicas, equipamentos, vestiário, refeitório etc.) são adequadas.

- | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|
| a) Discordo
Plenamente | b) Discordo | c) Razoável | d) Concordo | e) Concordo
Plenamente |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|
-

8 Eu sinto orgulho de trabalhar na ArcelorMittal VEGA.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente
-

9 Eu estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela ArcelorMittal VEGA.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente
-

10 A ArcelorMittal VEGA mantém uma relação de confiabilidade e credibilidade junto a seus empregados.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Neutro d) Concordo e) Concordo Plenamente
-

11 Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente
-

12 As mudanças que vêm ocorrendo na ArcelorMittal VEGA têm impactado o meu trabalho de forma:

- a) Muito Negativa b) Negativa c) Neutra d) Positiva e) Muito Positiva
-

13 A estrutura organizacional facilita a realização dos objetivos da ArcelorMittal VEGA.

- a) Muito Pouco b) Pouco c) Algumas vezes d) Muito e) Plenamente
-

14 O nível de organização, arrumação e limpeza da minha área de trabalho é adequado.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Razoável d) Concordo e) Concordo Plenamente
-

15 Meu superior imediato trata os subordinados com justiça e igualdade.

- a) Nunca b) Raramente c) Algumas vezes d) Frequentemente e) Sempre
-

16 A Saúde e Segurança do Trabalho são tratadas como prioridade na ArcelorMittal VEGA.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente
-

17 Eu participo da definição das minhas metas com meu superior imediato.

- a) Nunca b) Raramente c) Algumas vezes d) Frequentemente e) Sempre
-

18 Meu superior imediato conversa comigo sobre meus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento visando melhorar meu desempenho.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente

19 Meu superior imediato me explica os critérios que irá utilizar para avaliar meu desempenho.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente

20 Eu me sinto valorizado pela ArcelorMittal VEGA

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente

21 As competências dos empregados estão adequadamente relacionados com as exigências dos seus cargos.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente

22 A ArcelorMittal VEGA tem critérios definidos de remuneração/salários (fixa + variável).

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Razoável d) Concordo e) Concordo Plenamente

23 O processo de mudança pelo qual a ArcelorMittal VEGA está passando (alteração da marca, transformações na estrutura organizacional, formação de novas equipes etc.) está sendo bem conduzido e disseminado.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Razoável d) Concordo e) Concordo Plenamente

24 Na ArcelorMittal VEGA, o espírito de equipe é:

- a) Muito Baixo b) Baixo c) Razoável d) Alto e) Excelente

25 Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico minha remuneração como adequada em relação ao mercado (outras empresas).

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Razoável d) Concordo e) Concordo Plenamente

26 A ArcelorMittal VEGA realiza atividades, eventos e programas voltados para melhoria da qualidade de vida dos seus empregados e familiares.

- a) Discordo Plenamente b) Discordo c) Algumas vezes d) Concordo e) Concordo Plenamente

27 Os sistemas de auto-atendimento para os serviços de RH, disponibilizados para empregados e gestores, atendem as minhas necessidades tanto em conteúdo como em acessibilidade.

a) Discordo Plenamente	b) Discordo	c) Razoável	d) Concordo	e) Concordo Plenamente
---------------------------	-------------	-------------	-------------	---------------------------

28 Eu estou satisfeito com o meu horário de trabalho na ArcelorMittal VEGA.

a) Discordo Plenamente	b) Discordo	c) Algumas Vezes	d) Concordo	e) Concordo Plenamente
---------------------------	-------------	---------------------	-------------	---------------------------

29 Eu estou satisfeito com os critérios da Participação nos Resultados (PAR/PLR/Bônus).

a) Discordo Plenamente	b) Discordo	c) Razoável	d) Concordo	e) Concordo Plenamente
---------------------------	-------------	-------------	-------------	---------------------------

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!